

# Investigate the effect of human resources competence dimensions on the performance of North Khorasan gas company employees

Narges Jafari, \*Mahboubeh Soleimanpouromran

## Abstract

The general aim of the current research was to investigate the effect of human resources competence dimensions on the performance of North Khorasan gas company employees, which was carried out using a correlational descriptive-survey method. The statistical population included all employees of North Khorasan gas company in 1402. 170 people were selected by a simple random method and according to Morgan. The data of this research was used to measure employee performance from the standard questionnaire of Hersey and Goldsmith (2008) and to measure the variable of competence dimensions from the questionnaire of employee competence dimensions: the standard questionnaire of employee competence dimensions. Afsharfar et al.(2016) have been collected that their validity was of form and content type and was approved by the professors and their reliability was estimated through Cronbach's alpha. , mean, standard deviation and calculation of central and dispersion indices) and in the inferential statistics section, SmartPLS version 3 was used to compile the structural equation model and SPSS version 22 was used for descriptive statistics. The results showed that between the dimensions of resource competence Humanity has a relationship with North Khorasan Gas Company employees' performance, including goodwill and reliability, customer-oriented service, motivation to progress, and organizational performance of North Khorasan Gas Company employees. There is no relationship between innovation and organizational performance of North Khorasan Gas Company employees.

**Keywords:** Dimensions of competence of human resources, employee performance, gas company

## بررسی تاثیر ابعاد شایستگی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان

نرگس جعفری<sup>۱</sup>

محبوبه سلیمان پورعمران<sup>۲\*</sup>

صص ۷۳ - ۵۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰

### چکیده

هدف کلی پژوهش حاضر "بررسی تاثیر ابعاد شایستگی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان خراسان شمالی در سال ۱۴۰۲ بود که به روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت گاز استان خراسان شمالی در سال ۱۴۰۲ تشکیل دادند که به صورت تمام شماری ۱۷۰ نفر انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش برای سنجش عملکرد کارکنان از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۸) و برای اندازه گیری متغیر ابعاد شایستگی از پرسشنامه ابعاد شایستگی کارکنان: پرسشنامه استاندارد ابعاد شایستگی کارکنان افشارفر و همکاران (۱۳۹۶) جمع‌آوری شده است که روایی آن‌ها از نوع صوری و محتوایی بود و مورد تأیید اساتید قرار گرفت و پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از (جدول توزیع فراوانی، نمودار، میانگین، انحراف معیار و محاسبه شاخص‌های مرکزی و پراکندگی) و در بخش آمار استنباطی از نسخه ۳ اسمارت پی ال اس برای تدوین مدل معادلات ساختاری و اس پی اس نسخه ۲۲ برای آمار توصیفی استفاده شد. نتایج نشان داد که بین ابعاد شایستگی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان خراسان شمالی شامل حسن نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا، انگیزه پیشرفت با عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. بین نوآوری و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود ندارد.

**کلیدواژه‌ها:** ابعاد شایستگی منابع انسانی، عملکرد کارکنان، شرکت گاز

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

## مقدمه

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین و مهم ترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، لذا وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت، به سازی منابع انسانی ضروری است. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از روش های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال استراتژی های منابع انسانی در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. با توجه به اینکه منابع انسانی با ارزش ترین و مهمترین عامل توسعه هر کشوری محسوب می شود. بنابراین بایستی جهت ارتقای کارکنان از استراتژی های مناسبی استفاده نمود. از طرفی امروزه افزایش شایستگی کارکنان برای بهره وری منابع انسانی و کاهش فرسودگی شغلی آنان، به مهم ترین و اساسی ترین اهداف مدیران هر سازمان تبدیل شده است. مدیران و دست اندرکاران هر سازمان همواره به این مسئله مهم توجه دارند که چگونه می توان به افزایش بهره وری منابع انسانی موجود در سازمان دست یافت. در این زمینه راه کارهایی ارایه شده است زمان، هزینه و امکانات فراوانی که سازمان ها در این راه صرف می کنند نشان از اهمیت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت های سازمان دارد. از طرفی حیات و پویایی هر سازمان نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی در آن می باشد اما نمی توان این نکته را از نظر دور داشت که تمامی موارد فوق تنها زمانی صورت واقعی به خود می گیرد که استراتژی های منابع انسانی در آن سازمان، به درستی طراحی شده باشد. از این رو هدف پژوهش بررسی تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر ابعاد شایستگی های کارکنان و فرسودگی شغلی آنان می باشد (سرفرازی و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان ها به منظور کسب مزیت رقابتی، ضمن به کارگیری نگرش راهبردی نسبت به محیط پرتلاطم اطراف خود، به دنبال عوامل مؤثر بر عملکرد خود بوده تا با شناسایی و سنجش میزان اثر آنها و تقویت این عوامل، بقای خود را تضمین نمایند. در همین راستا کیفیت سرمایه انسانی نقش حیاتی را در موفقیت سازمان ایفا می نماید. هرچند که تعیین توانایی ها و قابلیت کارکنان برای کسب این موفقیت کاری بسیار دشوار است. اما برخی سازمان ها از مدل های شایستگی منابع انسانی به عنوان استراتژی منابع انسانی استفاده می نمایند تا با به کارگیری این مدل ها در سیستم های منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند. مدل های شایستگی به اجتماع دانش، مهارت ها و قابلیت ها و دیگر خصوصیات که برای عملکرد اثربخش در شغل، مورد نیاز هستند اشاره دارند (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳). در صورت به کارگیری مدل شایستگی کارکنان به عنوان یک عامل راهبردی در سطح کلان، می توان بهبود عملکرد سازمان را انتظار داشت (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳). مهمترین مزیت رقابتی سازمانها در دنیای تغییرات سریع امروزی داشتن عامل انسانی شایسته می باشد. این مهمترین عامل استراتژیک است که به راحتی قابل تقلید کردن نیست و می تواند باعث موفقیت و توسعه پایدار سازمان ها گردد. لذا موفقیت سازمان ها وابسته به توسعه منابع انسانی می باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان و حتی در هر کشوری بدون درک و کشف قابلیت ها توانمندی ها

و شایستگی های این سرمایه عظیم و بالقوه میسر نخواهد شد (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۵). سازمانها از منابع متعددی هم چون منابع انسانی، مالی، مادی، اطلاعاتی و دانش تشکیل شده است اما منابع انسانی برای سازمانها از اهمیت بیشتری برخوردار است. زیرا مؤلفه اصلی تشکیل سازمانها کارکنان هستند و وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی مدیریت اثربخش کارکنان می باشد. اهمیت منابع انسانی و نقش منحصر بفرد آن در سازمان مانند یک منبع استراتژیک جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته پیدا کرده است. در تفکر سازمانی، مهمترین منبع و دارایی سازمان کارکنان می باشد. کارایی و اثربخشی هر سازمان بستگی به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی دارد. هر سازمانی باید بتواند مهارتها، توانایی ها، شایستگی و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمانی به کار ببرد. از مزایای وجود منابع انسانی شایسته، ارائه محصولات و خدمات متفاوت و باکیفیت، خلاقیت و نوآوری، کاهش هزینه ها و افزایش رقابت پذیری می باشد. اقدامات منابع انسانی باعث بهبود عملکرد فردی و سازمانی می شود. این اقدامات به عنوان مشوقی برای بهبود بخشیدن و رشد دادن تواناییها و شایستگی های کارکنان هستند. از طرفی سازمان بوسیله توانایی و شایستگی کارکنان خود میتواند مزیت رقابتی مؤثری نسبت به رقبای داشته باشد. بنابراین بین اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد و اقدامات منابع انسانی می تواند بر تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی تأثیر مثبتی داشته باشد (کو و اسمیت والتر، ۲۰۱۳). در بررسی سیستم های منابع انسانی سازمانها مشخص می گردد که در اکثر مواقع بین زیر سیستم های مختلف آن از قبیل انتخاب، جذب، تخصیص، ارتقاء، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم های منابع انسانی منتهی می گردد. به عبارت دیگر وجود ارتباطات و هم پوشانی های قوی بین زیر سیستم های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیر سیستم ها ضروری است و در نهایت نظام مند و پویا گردیدن سیستم منابع انسانی امری ضروری است که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه کافی مبذول می گردد. یکی از بهترین و مطلوب ترین رویکردها جهت نایل شدن به این مهم، بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. بهره گیری از الگوهای شایستگی می تواند به عنوان شیوه ای برای یکپارچه نمودن اقدامات مختلف منابع انسانی بکار رود. این بدین معناست که می توان هر یک از زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت های منابع انسانی سازمان می باشد (معهود و همکاران، ۱۳۹۷). عملکرد عبارت است از تعریف اهداف ملموس، مشخص، قابل اندازه گیری، ارزشمند و معنادار و دستیابی فزاینده به آنها، این تعریف از جمله کامل ترین تعریف های، عملکرد می باشد، چراکه علاوه بر تأکید بر دستیابی به اهداف، تعریف اهداف و ویژگیهای آنها را هم بر می شمارد. مدیریت عملکرد، فرآیندی برای تسهیل اندازه گیری و مدیریت عملکرد توسط کارکنان برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. تحلیل عملکرد در سازمانها و شناسایی شکاف عملکرد و علل و ریشه های آن، امر بسیار مهمی است که می تواند ضمن اتلاف هزینه ها و بهبود کیفیت خدمات سازمانها، رضایت مشتریان و خدمات گیرندگان را نیز به همراه داشته باشد (مراوی و همکاران، ۱۳۹۷).

در این مورد طاهری گودرزی و نظامی (۱۴۰۱) نشان دادند شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام دارای ۴ بعد فردی (با مولفه‌های عدالت‌جویی، قانون‌مداری، توانایی اخلاقی و اعتمادسازی)، شغلی (با مولفه‌های استقلال عمل، دانش شغلی و تخصص‌گرایی)، سازمانی (با مولفه‌های بصیرت سازمانی، رهبری سازمانی و مشارکت سازمانی) و اجتماعی (با مولفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رعایت حقوق اجتماعی، مردم‌داری و انضباط اجتماعی) است. در بخش کمی نیز نتایج نشان دهنده سازگاری بالای الگوی ارائه شده با دنیای واقعی بود. فاضل پور و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که شایستگی‌های انسانی و ابعاد آن (انگیزه پیشرفت، خدمت مشتری‌گرا، حسن نیت، قابلیت اعتماد، نوآوری) بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. افشارفر و عباس پور (۱۳۹۷) نشان داد که بین پنج بعد شایستگی‌های منابع انسانی، دانش کسب و کار بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش بنیان داشته است. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در خصوص مدیران و کارکنان که در عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش بنیان سهیم هستند، به کار گرفته شده و مسیر نوینی را برای پژوهش‌ها و تجربیات علمی برای متولیان منابع انسانی در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی به دست دهد. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) دریافت ارتباط معنی داری بین داده‌های مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی وضعیت شایستگی کارکنان با نمره‌های عملکرد کارکنان دارد. خلیل نژاد و همکاران (۱۳۹۷) دریافتند اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، همچنین یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی نیز به عنوان متغیر میانجی بر رابطه اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد. ایندیویت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند شایستگی‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به طور جزئی یا همزمان بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری داشته است. سابوهاری و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و رضایت شغلی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد، اما سازگاری فرهنگ سازمانی هیچ تاثیر معناداری بر عملکرد کارکنان ندارد. ایندیویت و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که برخی از شیوه‌های توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد. صبوحری و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شایستگی‌های کارمندان و رضایت شغلی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد، اما سازگاری فرهنگ سازمانی هیچ تاثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان ندارد. بنابراین، سازگاری فرهنگ سازمانی قادر به تاثیرگذاری انعطاف‌پذیری منابع انسانی مجدد بر عملکرد کارکنان نبود. با این حال، رضایت شغلی تا

حدی واسطه تأثیر شایستگی های کارکنان بر عملکرد کارکنان است. اتو (۲۰۱۹) نشان می دهد که برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تأثیرگذاری بر شایستگی های کارمندان، بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد.. رایبل باشر روبل و همکاران (۲۰۱۸) نشان می دهد که بین تعهد بالای مدیریت منابع انسانی و شیوه ها و رفتار خدمات کارکنان، اعتماد به مدیریت رابطه مستقیم وجود دارد. اتو میسرا<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نشان می دهد انعطاف پذیری مهارت های کارکنان، رفتارهای کارکنان، و شیوه های منابع انسانی نشان دهنده زیربنای حیاتی انعطاف پذیری منابع انسانی است و با عملکرد برتر شرکت مرتبط است. نتایج مبتنی بر معیارهای ادراکی انعطاف پذیری منابع انسانی و معیارهای حسابداری عملکرد شرکت، از این پیش بینی پشتیبانی می کنند. در حالی که انعطاف پذیری مهارت، رفتار و تمرین منابع انسانی به طور قابل توجهی با شاخص عملکرد مالی شرکت مرتبط است، نویسندگان دریافتند که فقط انعطاف پذیری مهارت به کارایی هزینه کمک می کند. آزمی<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) نشان داد بر اساس دیدگاه منبع محور، وجود افراد شایسته یکی از منابع کسب مزیت رقابتی می باشد. بنابراین توجه به پرورش شایستگی های کارکنان در راستای اهداف سازمانی، به عنوان عاملی جهت کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار خواهد گرفت. سیلی و پاوو<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) در مروری بر تحقیقات نظرسنجی تجربی اخیر در مورد شایستگی های منابع انسانی در اروپا نشان می دهد که اعتبار شخصی و تحویل منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رتبه بندی نسبی عملکرد منابع انسانی و متخصصان آن دارد. به گفته پاسخ دهندگان غیر منابع انسانی، سهم استراتژیک شایستگی است که منجر به رقابت مالی می شود، در حالی که مدیران منابع انسانی دانش کسب و کار را برای ارزش افزوده عملکرد منابع انسانی ضروری می دانند. باها تاچاریا<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نشان می دهد که چگونه شایستگی های عملکرد منابع انسانی (مانند ارائه منابع انسانی، اعتبار شخصی، مشارکت استراتژیک) می تواند به موقعیت قوی تر عملکرد منابع انسانی در سازمان و به چابکی و دوام بلندمدت یک سازمان (پایداری) کمک کند. جذب کارکنان شایسته و توانمند و مهمتر از آن حفظ کارکنان در سازمان، به دلیل رقابتی شدن خیلی مشکل شده است. از طرفی شناخت شایستگی کارکنان و مدیریت آن برای منافع سازمان بسیار مفید است. مدیران سازمان علاوه بر آشنایی با شایستگی کارکنان باید این امکان را فراهم کنند تا بیشترین بهره وری از کارکنان در جهت اهداف سازمان صورت بگیرد و رضایت کارکنان را بدست آورند. رضایت کارکنان از سازمان موجب کاهش تمایل به ترک خدمت میگردد. ضرورت پژوهش به لحاظ شایستگی های منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان کمتر در سازمان ها و ادارات مورد

<sup>۶</sup> Mishra

<sup>۷</sup> Azmi

<sup>۸</sup> Boselie

<sup>۹</sup> Bhattacharya

توجه قرار گرفته این امر بویژه در شرکت گاز استان خراسان شمالی به لحاظ یک سازمان مهم و حساس در امر تامین انرژی و بویژه در استان محروم خراسان شمالی اهمیت ویژه ای می یابد. با وجود گسترش سازمان ها و پیشرفت های عظیم، همچنان انسان ها پایه های اصلی سازمان بشمار می آیند به طوری که عملکرد مؤثر سازمان با توجه به چگونگی بکار گیری آن ها در سازمان با استفاده از شایستگی های آن ها است. بزرگ ترین سرمایه سازمان ها، سرمایه انسانی و اقدامات آن ها می باشد. اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان ها بعنوان پیه شرف موفقیت آمیز عملکرد سازمان است. باید استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان هماهنگ باشد. در جهت ایجاد این هماهنگی، باید اقدامات مدیریت منابع انسانی با اقدامات دیگر سازمان هماهنگ باشد. اقدامات منابع انسانی، شامل فعالیت های سازمانی که در جهت مدیریت و هدایت منابع انسانی بکار گرفته میشوند تا منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی قدم بردارد. مدیریت منابع انسانی به توجه و درک اهمیت منابع انسانی سازمان گویند. مدیریت منابع انسانی به عملکرد سازمان، کارآفرینی، کیفیت زندگی کاری و نظایر آن معنا می بخشد (قدیم زاد و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین گسترش و پرورش سازمان و افزایش شایستگی های کارکنان جهت رسیدن به اهداف سازمان از دیدگاه مدیریت منابع انسانی می باشد که در موفقیت و عدم موفقیت سازمان نقش به سزایی دارد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی با آشنایی و گسترش شایستگی های کارکنان می تواند نقش به سزایی در عملکرد سازمان داشته باشد اما یک مشکل که اغلب سازمان ها دارند این است که بخش مدیریت منابع انسانی هزینه زا می باشد و از طرفی تأثیر اقدامات منابع انسانی، ملموس و روشن نیست. درحالیکه امروزه سازمان برای حفظ رقابت با رقبای پیشرفته و پیگیری گرفتن از آن ها به دنبال کاهش هزینه می باشند حتی اگر به فدا شدن اخلاقیات و منابع انسانی در سازمان بینجامد (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶). به تدریج با پیشرفت های عظیم و گسترش تفکرات سازمانی، به منابع انسانی به دید هزینه نگاه نمی شد بلکه به عنوان تمام داری ارزشمند سازمان برای کسب مزیت رقابتی نگریده می شود. عامل مهم مزیت رقابتی یک سازمان، مهارت ها و انگیزش کارکنان و چگونگی به کارگیری آن ها به حساب می آید. موضوع اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی، استفاده از انسان برای موفقیت سازمان است. این موضوع با شناسایی و تقویت شایستگی های کارکنان برای دستیابی به هدف سازمانی صورت می گیرد. طبق پژوهش هایی که در مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی رفتار کارکنان در عملکرد سازمانی به طور مستقیم تأثیرگذار است. مدیریت منابع انسانی ویژگی های منابع انسانی را شناخته و مدیریت می کند. بنابراین وقتی توانایی و صلاحیت کارکنان سازمان را تشخیص داده و در جهت اهداف عالی سازمان به کار برده شود قطعاً عملکرد سازمان رو به جلو خواهد بود. در این راستا با توجه به اهداف شرکت ملی گاز ایران در چشم انداز ۲۰ بیست ساله؛ از جمله داشتن موقعیت بین المللی از بُعد تجارت جهانی و منطق های و جذب منافع مالی، تجهیز به فناوری اطلاعات و ارتباطات روز و بهره مندی از منابع انسانی توسعه یافته می باشد. لذا وجوب مدیریت منابع انسانی شایسته و توانمند جهت هدایت عملکرد بهینه سازمان در راستای اهداف مذکور آشکار می گردد. بنابراین با توجه به اینکه ابعاد شایستگی منابع انسانی این قابلیت را دارد که یکی از دلایل اثر گذار بر عملکرد

و پیشرفت سازمان ها محسوب میشود، محقق به دنبال پاسخگویی این سوال می باشد که آیا بین ابعاد شایستگی منابع انسانی با عملکرد کارکنان شرکت گاز استان خراسان شمالی رابطه دارد؟

### روش تحقیق

روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت گاز استان خراسان شمالی در سال ۱۴۰۲ تشکیل دادند که به صورت تمام شماری ۱۷۰ نفر انتخاب شدند. در این مطالعه از دو پرسشنامه استاندارد استفاده می شود. این تحقیق، برای سنجش عملکرد کارکنان از پرسشنامه استاندارد هر سی و گلداسمیت (۲۰۰۸) و برای اندازه گیری متغیر ابعاد شایستگی از پرسشنامه ابعاد شایستگی کارکنان: پرسشنامه استاندارد ابعاد شایستگی کارکنان افشارفر و همکاران (۱۳۹۶) استفاده می شود. پرسشنامه عملکرد سازمانی «Achieve» هر سی و گلداسمیت دارای ۴۲ گویه بوده و هفت مولفه ی توانایی (گویه های ۱-۲-۳-۲۰)، وضوح (گویه های ۴-۵-۶-۷-۸-۳۸-۳۹)، کمک (گویه های ۹-۱۱-۱۲-۱۳-۱۵)، مشوق (گویه های ۱۶-۱۸-۱۹-۲۱-۲۲-۲۵)، ارزیابی (گویه های ۲۳-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷)، اعتبار (گویه های ۱۷-۲۴-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹)، و محیط (گویه های ۱۰-۱۴-۴۰-۴۱-۴۲) را مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه ابعاد شایستگی کارکنان: پرسشنامه استاندارد ابعاد شایستگی کارکنان افشارفر و همکاران (۱۳۹۶) دارای بعد حساسیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری گرا، انگیزه پیشرفت و نوآوری می باشد که دارای ۱۵ گویه و طیف ۵ درجه ای لیکرت می باشد. روایی ابزار از نوع صوری و محتوایی بوده است که مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفته است. در پژوهش حاضر جهت سنجش پایایی از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای هر دو پرسشنامه در حد قابل قبول می باشد.

جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها

ضریب آلفا	پرسشنامه
۰/۸	پرسشنامه عملکرد سازمانی
۰/۷	پرسشنامه ابعاد شایستگی کارکنان

تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از تحقیق حاضر شامل دو بخش به شرح زیر می باشد: به منظور توصیف یافته ها، از جداول و نمودارهای فراوانی استفاده خواهد شد. ضمن این که به منظور توصیف بهتر دادهها از شاخصهای مرکزی و همچنین شاخصهای پراکندگی بهره گرفته شد. ط ۰+ در راستای تایید یا عدم تایید توزیع نرمال بودن داده ها جهت سنجش متغیرها از آزمون کلموگروف اسمیرونوف استفاده میگردد. در صورت نرمال بودن داده ها از آزمون های آماری پارامتریک نظیر ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی و در صورت نرمال نبودن داده ها از آزمون های آماری ناپارامتریک

استفاده می شود. نسخه ۳ نرم افزار اسمارت پی ال اس برای تدوین مدل معادلات ساختاری و اس پی اس نسخه ۲۲ برای آمار توصیفی استفاده شده است.

یافته ها

جدول ۲-: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار
عملکرد سازمانی	۳/۴۲	۰/۶۵۴
توانایی	۳/۷۵	۰/۸۳۱
وضوح	۳/۸۲	۰/۶۶۷
کمک	۳/۴۷	۰/۶۸۱
مشوق	۳/۱۸	۰/۷۹۹
ارزیابی	۳/۳۷	۰/۷۹۳
اعتبار	۳/۱۱	۰/۶۷۰
محیط	۳/۲۹	۰/۵۷۵
شایستگی کارکنان	۳/۴۹	۰/۷۴۱
حسن نیت و قابلیت اطمینان	۳/۶۳	۰/۶۶۵
خدمت مشتری گرا	۳/۶۰	۰/۶۵۴
انگیزه پیشرفت	۳/۳۸	۰/۶۲۳
نوآوری	۳/۳۵	۰/۷۷۴

با توجه به نتایج جدول ۲ در بین ابعاد عملکرد سازمانی بعد وضوح بالاترین میانگین ۳/۸۲ و اعتبار پایین ترین میانگین ۳/۱۱ را دارا می باشد. همچنین در بین ابعاد شایستگی کارکنان حسن نیت و قابلیت اطمینان با میانگین ۳/۶۳ بالاترین میانگین و بعد نوآوری با میانگین ۳/۳۵ پایین ترین میانگین را دارند.

### آزمون فرض اصلی:

بین ابعاد شایستگی های منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد.

جدول ۳- معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha ≥ 0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR ≥ 0/7)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE ≥ 0/5)
انگیزه پیشرفت	۰/۷۰	۰/۸۰	۰/۵۰
حسن نیت	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۶۴
خدمت مشتری گرا	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۵۱
عملکرد کارکنان	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۶۵
نوآوری	۰/۷۰	۰/۷۵	۰/۶۰

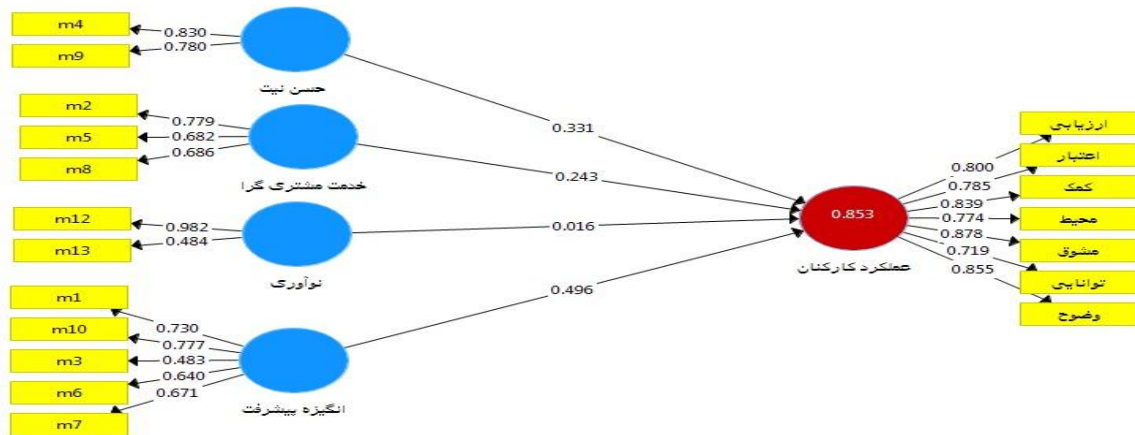
همان گونه که در جدول نشان داده شده است، هر پنج متغیر پنهان پژوهش دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می باشند و مناسب بودن وضعیت پایایی را می توان مورد قبول دانست.

### جدول ۴- ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

مسیر	ضریب اثر استاندارد	t-value	سطح معناداری
حسن نیت ..... عملکرد کارکنان	۰/۳۳	۵/۶۲	۰/۰۰۱
خدمت مشتری گرا ..... عملکرد کارکنان	۰/۲۴	۴/۱۰	۰/۰۰۰۱

۰/۳۲۴	۰/۶۰	۰/۰۱	نوآوری ..... عملکرد کارکنان
۰/۰۰۱	۷/۱۶	۰/۴۹	انگیزه پیشرفت ..... عملکرد کارکنان

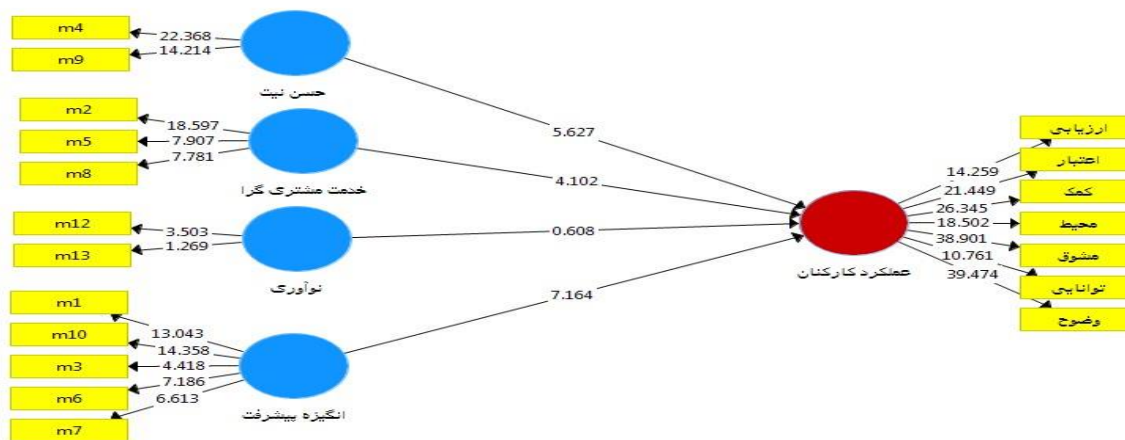
همانطور که از جدول استنباط می‌شود کلیه مسیرهای بین متغیرهای تحقیق معنادار است جز مسیر نوآوری به عملکرد کارکنان در سطح  $\alpha=0/05$  بین معنی دار نیست.



شکل ۱ مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

شکل ۴-مدل تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی تحقیق) و آشکار (سوالات پرسشنامه) می‌باشد (روابط بین بیضی و مستطیل)، این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۱</sup> گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۲</sup> گفته می‌شود و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند.

<sup>۱</sup>Loading factor  
<sup>۲</sup>Path coefficient



شکل ۲ مدل پژوهش در حالت ضرایب تی

مدل ۲ در واقع تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می کند. بر طبق این مدل، بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشد اگر مقدار آماره  $t$  خارج بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  قرار گیرد. بین حسن نیت و قابلیت اطمینان و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص های متعددی وجود دارد که از جمله می توان به ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا می باشد. مقادیر  $R^2$  برابر  $۰/۱۸$  و  $۰/۵۲$  در مدل های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می شود. در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از  $۰/۳$  ضعیف، بین  $۰/۳$  تا  $۰/۶$  متوسط و از  $۰/۶$  به بالا خوب تفسیر می شود. معنی داری ضریب مسیر به روش BT و بوسیله بررسی شاخص  $t$  مشخص می شود، به طوری که مقادیر  $t$  بالاتر از  $۱/۹۶$  معنی دار در نظر گرفته می شود.

جدول ۵ ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

مسیر	ضریب اثر استاندارد	t-value	سطح معناداری
حسن نیت و قابل اطمینان به عملکرد کارکنان	۰/۷۹	۱۸/۸۵	۰/۰۰۱

همانطور که از جدول استنباط می شود، بین حسن نیت و قابلیت اطمینان و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق مورد تایید است.

بین انگیزه پیشرفت و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد.

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا می‌باشد. مقادیر  $R^2$  برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. بر اساس

جدول ۶ ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

مسیر	ضریب اثر استاندارد	t-value	سطح معناداری
انگیزه پیشرفت به عملکرد کارکنان	۰/۸۶	۳۸/۷۰	۰/۰۰۱

همانطور که از جدول استنباط می‌شود، بین انگیزه پیشرفت و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق مورد تایید است.

بین نوآوری و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد.

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا می‌باشد. مقادیر  $R^2$  برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود.

جدول ۷ ضریب تعیین متغیر درونزای و شاخص برازش مدل

عملکرد کارکنان	متغیرهای درونزا
۰/۰۳	ضریب تعیین

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ به بالا خوب تفسیر می‌شود. معنی داری ضریب مسیر به روش BT و بوسیله بررسی شاخص t مشخص می‌شود، به طوری که مقادیر t بالاتر از ۱/۹۶ معنی دار در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۸ ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

مسیر	ضریب اثر استاندارد	t-value	سطح معناداری
------	--------------------	---------	--------------

۰/۳۱۲	۰/۹۹	۰/۱۸	نوآوری به عملکرد کارکنان
-------	------	------	--------------------------

همانطور که از جدول استنباط می شود، بین نوآوری و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود ندارد ( $p > 0/05$ ). لذا فرض صفر تایید و فرض تحقیق رد می شود.

### بحث و نتیجه گیری

یافته ها نشان داد ۴/۱۱ درصد پاسخگویان دیپلم و پایین تر، ۹/۴۱ درصد فوق دیپلم، ۵۱/۱۷ درصد کارشناسی و ۳۵/۰۸ درصد آنان کارشناسی ارشد و دکتری بودند. ۵/۸۸ درصد آزمودنی ها در رده سنی ۲۰ تا ۲۵ سال، ۱۱/۷۶ درصد ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۷/۶۴ درصد ۳۱ تا ۳۵ سال و ۶۴/۷۰ درصد آنان بالای ۳۵ سال سن دارند. ۸۳/۵۲ درصد آزمودنی ها مرد و ۱۶/۴۶ درصد زن هستند. ۵/۸۸ درصد آزمودنی ها در رده سابقه ۵ سال و کمتر، ۸/۸۲ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۳۸/۲۳ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۷/۰۵ درصد آنان بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت دارند. آزمون فرضیه ها نشان داد: در بین ابعاد عملکرد سازمانی بعد وضوح بالاترین میانگین ۳/۸۲ و اعتبار پایین ترین میانگین ۳/۱۱ را دارا می باشد. همچنین در بین ابعاد شایستگی کارکنان حسن نیت و قابلیت اطمینان با میانگین ۳/۶۳ بالاترین میانگین و بعد نوآوری با میانگین ۳/۳۵ پایین ترین میانگین را دارند. بین حسن نیت و قابلیت اطمینان و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق مورد تایید است. بین خدمت مشتری گرا و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. بین نوآوری و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود دارد. بین نوآوری و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان شمالی رابطه وجود ندارد. از این رو ضمن اینکه ابعاد حسن نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری گرا، انگیزه پیشرفت در شرکت گاز خراسان شمالی باید تقویت شود، به جنبه های نوآوری و اعتبار در کارکنان اداره گاز باید توجه ویژه ای مبذول گردد. در این رابطه ها پیشینه ها نیز همسو می باشند: طاهری گودرزی و نظامی (۱۴۰۱) نشان داد شایستگی های حرفه ای منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام دارای ۴ بعد فردی (با مولفه های عدالت جویی، قانون مداری، توانایی اخلاقی و اعتمادسازی)، شغلی (با مولفه های استقلال عمل، دانش شغلی و تخصص گرایی)، سازمانی (با مولفه های بصیرت سازمانی، رهبری سازمانی و مشارکت سازمانی) و اجتماعی (با مولفه های مسئولیت پذیری اجتماعی، رعایت حقوق اجتماعی، مردم داری و انضباط اجتماعی) است. فاضل پور و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که شایستگی های انسانی و ابعاد آن (انگیزه پیشرفت، خدمت مشتری گرا، حسن نیت، قابلیت اعتماد، نوآوری) بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. افشارفر و عباس پور (۱۳۹۷) نتایج حاصل نشانگر وجود همبستگی میان ابعاد شایستگی های منابع انسانی و عملکرد سازمانی دارد. همچنین بررسی ها نشان داد که بین پنج بعد شایستگی های منابع انسانی، دانش کسب و کار بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان داشته است. نتایج پژوهش حاضر می تواند در تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در خصوص مدیران و کارکنان که

در عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان سهیم هستند، به کار گرفته شده و مسیر نوینی را برای پژوهش ها و تجربیات علمی برای متولیان منابع انسانی در خصوص شایستگی های منابع انسانی به دست دهد. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دهنده این است که ارتباط معنی داری بین دادههای مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی وضعیت شایستگی کارکنان با نمره های عملکرد کارکنان دارد. خلیل نژاد و همکاران (۱۳۹۷) نشان می دهد که اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، یادگیری سازمانی نیز به عنوان متغیر میانجی بر رابطه اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد. شبرنگی و همکارش (۱۳۹۷) نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد؛ همچنین کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و کارآفرینی سازمانی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجیگری می کند. مقدم و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که بین میانگین نمرات مولفه های مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی و سرمایه فکری همبستگی معنی داری وجود داشت. حسینی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین قابلیت های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار میگذارد. هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که از دیدگاه مدیران، وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران، بالاتر از میانگین مطلوب بوده و همچنین، مؤلفه های هفتگانه شناسایی شده دارای بار عاملی کافی برای پی شیبینی شایستگی است. بر این اساس، با ارزیابی عملکرد مدیران مبتنی بر الگوی شایستگی متناسب با بافت شرکت، به صورت مستمر و اجرای بهینه طرح توسعه و پرورش مدیران، موجب رشد و بهره وری هرچه بیشتر و مزیت رقابتی بالاتری برای سازمان می گردد. اسدی و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند بین مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معنی دار وجود دارد و مؤلفه برنامه ریزی نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد؛ عملکرد سازمانی را به خوبی پیش بینی می کند. بنابراین برای جذب، حفظ و نگهداری از نیروی انسانی متعهد، کوشا، و ارزیابی عملکرد صحیح در سازمان به مدیران وزارت ورزش و جوانان توصیه شد که روش های مختلف مدیریت منابع انسانی را برای بهبود عملکرد در سازمان به کارگیرند. افشارفر و همکاران (۱۳۹۶) یافته ها نشان دهنده آن است که سازه شایستگی های منابع انسانی شامل پنج بعد مجزا از هم یعنی عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد، معمار راهبرد، مجری عملیاتی و هم پیمانان کسب و کار است. حقیقی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد در صورت به کارگیری مدل شایستگی کارکنان به عنوان یک عامل راهبردی در سطح کلان، می توان بهبود عملکرد سازمان را انتظار داشت. ایندیویتو همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند عملکرد یک کارمند نقش اساسی در یک سازمان ایفا می کند زیرا به دستیابی به عملکرد هر یک از وظایف سازمانی کمک می کند. نتایج نشان می دهد که شایستگی های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به طور جزئی یا همزمان بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری داشته است. سابوهاری و همکاران (۲۰۲۰) نشان می دهد که انعطاف پذیری منابع انسانی، شایستگی های کارکنان و رضایت شغلی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد، اما سازگاری فرهنگ سازمانی هیچ تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان ندارد. بنابراین، انطباق فرهنگ سازمانی قادر به واسطه تأثیر انعطاف

پذیری منابع انسانی بر عملکرد کارکنان نبود. با این حال، رضایت شغلی تا حدی واسطه اثر شایستگی های کارکنان بر عملکرد کارکنان است. ایندیویت و همکاران (۲۰۲۱) نشان می دهد که برخی از شیوه های توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. با این حال، ارزیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان شرکت های مورد مطالعه تأثیر نمی گذارد. صبحوری و همکاران (۲۰۲۰). نتایج نشان داد که انعطاف پذیری منابع انسانی، شایستگی های کارمندان و رضایت شغلی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد، اما سازگاری فرهنگ سازمانی هیچ تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان ندارد. اتو (۲۰۱۹) نشان می دهد که برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تأثیرگذاری بر شایستگی های کارمندان، بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد. رایبل باشر روبل و همکاران (۲۰۱۸) نشان می دهد که بین تعهد بالای مدیریت منابع انسانی و شیوه ها و رفتار خدمات کارکنان، اعتماد به مدیریت رابطه مستقیم وجود دارد. اتو و میسرا (۲۰۱۸) نشان می دهد انعطاف پذیری مهارت های کارکنان، رفتارهای کارکنان، و شیوه های منابع انسانی نشان دهنده زیربنای حیاتی انعطاف پذیری منابع انسانی است و با عملکرد برتر شرکت مرتبط است. نتایج مبتنی بر معیارهای ادراکی انعطاف پذیری منابع انسانی و معیارهای حسابداری عملکرد شرکت، از این پیش بینی پشتیبانی می کنند. در حالی که انعطاف پذیری مهارت، رفتار و تمرین منابع انسانی به طور قابل توجهی با شاخص عملکرد مالی شرکت مرتبط است، نویسندگان دریافتند که فقط انعطاف پذیری مهارت به کارایی هزینه کمک می کند. آزمی (۲۰۱۰) نشان داد بر اساس دیدگاه منبع محور، وجود افراد شایسته یکی از منابع کسب مزیت رقابتی می باشد. بنابراین توجه به پرورش شایستگی های کارکنان در راستای اهداف سازمانی، به عنوان عاملی جهت کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار خواهد گرفت. با وجود اینکه اکثر مدیران، شایستگی هایی خاص در کارکنان را منبع مهمی برای کسب مزیت رقابتی می دانند، اما در زمان شناسایی و بکارگیری این شایستگی ها با مشکل مواجه می شوند. شایستگی های خاص، اغلب برای مدیران مبهم هستند و ممکن است ادراک افراد از شایستگی های مطلوب و مورد نیاز بسیار متفاوت باشد. بوسیلی و پاوو (۲۰۰۵) نشان می دهد که اعتبار شخصی و تحویل منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رتبه بندی نسبی عملکرد منابع انسانی و متخصصان آن دارد. به گفته پاسخ دهندگان غیر منابع انسانی، سهم استراتژیک شایستگی است که منجر به رقابت مالی می شود، در حالی که مدیران منابع انسانی دانش کسب و کار را برای ارزش افزوده عملکرد منابع انسانی ضروری می دانند. باهاتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵) نشان می دهد که چگونه شایستگی های عملکرد منابع انسانی (مانند ارائه منابع انسانی، اعتبار شخصی، مشارکت استراتژیک) می تواند به موقعیت قوی تر عملکرد منابع انسانی در سازمان و به چابکی و دوام بلندمدت یک سازمان (پایداری) کمک کند. امروزه در دنیای رقابتی کسب و کار، بیشتر سازمان ها با فقدان سرمایه انسانی که میتواند برای موفقیت سازمان حیاتی باشد روبه رو هستند. باور عمومی بر آن است که موفقیت یک سازمان به اما، تعیین این امر که کدام توانایی کارمند، کیفیت تواناییهای کارکنانش وابسته است، برای موفقیت سازمان حائز اهمیت است، کاری بسیار دشوار است. در نتیجه، بسیاری از سازمانها مدل شایستگی را به عنوان استراتژی منابع انسانی به کار میبرند. از مزایای آن؛ دسته بندی نیروهای قوی تا ضعیف، دوم؛ همسو کردن شایستگی کارکنان با شایستگی محوری سازمان، سوم؛ تمایز افراد با عملکرد بالا از

دیگران و چهارم؛ مشخص شدن شایستگیهای مورد نیاز حال و آینده سازمان میباشد. ویژگی قرن بیست و یکم توسعه مدل شایستگی منابع انسانی به منظور توانمندسازی متخصصان و تشکیلات منابع انسانی برای تولید ارزش افزوده در سازمانی که در آن خدمت میکنند، می باشد (هاشمیان و همکاران، ۱۳۹۶). فلسفه و مبنای اینکه مدیران ارشد سازمان می بایست در برنامه ریزی های خود کارکنان را در اولویت اصلی قرار دهند بر هیچکس پوشیده نیست. سازمانهایی که محوریت اصلی توجه خود را به کارکنان معطوف می دارند بر این فرض می باشند که نگرشها و رفتارهای کارکنان آنها نقش اصلی را بر خلق و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان به عهده خواهند داشت. در این راستا، با توجه به اینکه امروزه منابع انسانی، سرمایه اصلی سازمان محسوب میشود، وظایف مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه های اثرگذار بر عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است در صورتی که منابع انسانی سازمان دارای توانمندی های با ارزش و کمیاب باشند که به راحتی قابل تقلید نباشد، می توانند به عنوان یکی از منابع مهم کسب مزیت های رقابتی سازمان در نظر گرفته شوند. سازمانها میتوانند پتانسیل های کارکنان خود را با اتخاذ رویکردی که به طور گسترده ای بینش و تعهد کارکنان سازمان را ارتقا میدهد، بارور سازند. تمرکز در این رویکرد برداشتن نیروهای کاری متعهد و توانمندی است که دارای انگیزش های لازم برای بروز رفتارهای آگاهانه می باشند، چرا که علایق فردی آنها با اهداف سطوح بالاتر سازمان همراستا است (مینوفر و موغلی، ۱۳۹۷). عملکرد سازمانی به طور سنتی در بخش دولتی، عملکرد سازمانی بر ارائه خدمت متمرکز است و از طریق کارآمدی و اثربخشی سازمانی سنجیده میشود. اخیراً به دلیل تلاشهای زیادی که برای اعمال اصلاحات صورت میگیرد، تشکیلات عملکرد سازمانی موضوع پژوهشهای گستردهای شده است. عناصر اصلی عملکرد سازمانی عبارتند از: اثربخشی، بهره وری، همه سازمانها در تلاشند که این عناصر را به حد تعادل درآورند. به اعتقاد پژوهشگران، تلفیق شیوه های مدیریت منابع انسانی و توجه به موفقیتهای کسب شده در راه رسیدن به اهداف کلی و جزئی سازمان تأثیر چشمگیری در موفقیت نهایی سازمان دارد. به طور کلی میتوان گفت که عملکرد سازمانی مفهوم گستردهای است که آنچه را شرکت تولید میکند و نیز حوزه هایی را که با آنها در تعامل است، در بر می گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریتها، وظایف و فعالیتهای سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق میشود (مینوفر و موغلی، ۱۳۹۷).

منابع انسانی در دهه اخیر در معرض چالشها و تحولات زیادی قرار داشته است. این چالشها و تحولات همه ابعاد و وجوه کارکردهای منابع انسانی اعم از متولیان، واحد و سیستم های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده اند. متولیان منابع انسانی نقش های تویی را در عصر نوظهور بر عهده دارند (افشارفر و عباسپور، ۱۳۹۷). امروزه سازمانها به دنبال سیستم های سازمانی جدید هستند تا فضا را برای افزایش بهره وری فراهم کنند. انتخاب کارکنان شایسته بهره وری را افزایش میدهد. سازمانها با شکافهای شایستگی در سطوح عمومی مواجه اند. شایستگی های منابع انسانی امروز یکی از مهمترین نکات کانونی در مدیریت است. در رویکرد نوین واحد منابع انسانی تنها عهده دار وظایف تخصصی

منابع انسانی و پشتیبانی سازمان نیست، بلکه نقشی محوری و استراتژیک در تحقق اهداف سازمان بر عهده دارد. ماموریت واحد منابع انسانی در این است که خواسته ها و سلیقه های متنوع محیطی را با شایستگی های خود منطبق نماید. مدیران در بستر تغییر و تحولات رقابتی به این نتیجه رسیده اند که بدون جذب، پرورش و بکارگیری منابع انسانی شایسته، رسیدن به هدف های سازمانی ممکن نخواهد بود. علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد. مدیران موفق بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان شایسته هستند که سازمان را در رقابت پیشران نگه می دارند. شایستگی های منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی در فراهم آوردن فرصت ها برای شناسایی استعدادها، توانمندی ها و شایستگی های مدیران می باشد. شایستگی های منابع انسانی شامل پنج بعد: دانش کسب و کار، مدیریت استراتژیک، فناوری اطلاعات، روابط کارکنان، کیفیت زندگی کاری-خانوادگی می شود. امروزه منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می شود. موثرترین راهبرد کسب مزیت رقابتی در شرایط فعلی شناسایی و توانمند کردن شایستگی های منابع انسانی سازمان ها است. با توجه به نکات یاد شده می توان گفت بدون شایستگی های کارآمد دستیابی به چشم انداز سازمان ها زودگذر خواهد بود. منابع انسانی نقش اثرگذاری در فرآیند تعالی سازمان ها دارند. به سبب تغییرات شتابان محیطی که دائما چالش هایی را فراروی سازمان ها قرار می دهد، برای اینکه آنها بتوانند همواره در صحنه رقابت باقی بمانند و تغییرات را به مثابه فرصت تلقی کنند، نیاز به مدیران شایسته ای دارند که به واسطه شایستگی ها نهادینه شده بتوانند در فرآیندهای کسب و کار تحول آفرین باشند. همچنین توسعه منابع انسانی از طریق تقویت شایستگی های مدیران سازمان ها به میزان وسیعی می تواند عملکرد سازمانی را تجربه کنند. سرمایه انسانی به عنوان مهمترین عامل در فرآیند شایستگی های منابع انسانی برای مواجهه با این چالش ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. با بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی ها می توان از سرمایه انسانی و نقش آن به عنوان مؤثرترین ابزار جهت مقابله با چالش های سازمان ها یاد کرد. سازمان ها با بهره گیری از رهیافت شایستگی ها انتظار می رود که شرایط مناسبی برای طراحی و استقرار سیستم های مطلوب و نوین سازمان ها ایجاد نماید. در دهه های اخیر در ادبیات سازمان و مدیریت و خاصه مدیریت منابع انسانی به طور روزافزونی از پرورش سرمایه انسانی صحبت به میان آمده و حتی برای آن بعد راهبردی نیز قائل شده اند. وجود شایستگی ها به مدیران این امکان را فراهم می کند تا در برابر پویاییهای محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمان خود را فراهم آورند. یکی از نیازمندی های اصلی و اساسی جهت کشف و توانمندسازی شایستگی های منابع انسانی در سطوح مختلف این شرکت ها تعیین فرآیندهای توسعه شایستگی ها است. از اینرو تسهیل انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی، کمک به سازمان ها در مورد اولویت بندی شایستگی ها، برای جبران خدمت و مدیریت عملکرد کارکنان، کمک به تسهیل تصمیم گیری در مورد خط مشی و استراتژی های سازمان، سیستم مدیریت منابع انسانی

طراحی نظام های جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه ریزی توسعه مسیر ترقی شغلی، برنامه ریزی موفقیت، ارزیابی عملکرد و پرداخت را شامل می شود بنابراین سرمایه گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. با توجه به اینکه یافته ها نشان داد ابعاد نوآوری و اعتبار که از ابعاد شایستگی نیروی انسانی می باشد در شرکت گاز با عملکرد کارکنان رابطه ندارد باید مورد توجه و اولویت ویژه ی مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت قرار گیرد. برنامه ریزان و سیاستگذاران شرکت گاز در خصوص ارتقای میزان شایستگی های منابع انسانی به عامل های زیربنایی این شرکتها توجه کنند این عامل ها می توانند زمینه هدایت و حمایت مؤثرتر امکانات را فراهم کنند.

باید توجه کرد کارمندیابی و انتخاب با در نظر گرفتن مهارتها و صلاحیت کارکنان صورت بگیرد و برنامه های آموزشی برای ارتقای مهارتهای کارکنان فراهم شود. کمک به نیروی انسانی و مشارکت و تشویق کارکنان در جهت بهبود عملکرد، توسعه و پرورش و هدایت کارکنان در جهت طی مسیر شغلی و کشف نقاط قابل بهبود و برنامه ریزی برای بهبود آنها، استفاده از نظرات کارکنان شایسته برای بهبود عملکرد سازمانی شرکت گاز، گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان شایسته، برقراری پیوند و ارتباط مستقیم بین شایستگی های فردی کارکنان و هدفها و استراتژیهای سازمانی شرکت گاز، توافق عمومی مدیران شرکت گاز بر با ارزش ترین شایستگی های سازمانی که منجر به قاطعیت بیشتر مدیران در توسعه و پرورش شایستگی ها می شود، توسعه مجموعه شایستگی های مورد نیاز کارکنان برای یک نقش و موقعیت خاص، تخصیص متناسب و درست افراد به مجموعه نقشها و مسئولیت های سازمانی شرکت.

## References

- Abdulahi, Razieh (2014) Investigating the characteristics of the performance management system based on the competency model (Study: Dalin Mehr Company, Master of Management Thesis. [in Persian]
- Abedi Khalili, Isa (2017) The effect of the human resources competency program on the performance of human resources management, "Behavioral studies in management" magazine, period 9, number 17: 67-87. [in Persian]
- Abedi Khalili, Isa (2017) The effect of the human resources competency program on the performance of human resources management, "Behavioral studies in management" magazine, period 9, number 17: 67-87[in Persian]
- Afkhami Rouhani, Hossein; Dua'i, Habibullah; (2017) "The relationship between human resources measures and the level of implementation of knowledge management in Ferdowsi University of Mashhad", Library and Information Research Journal, second year, number 1: 55-7۰. [in Persian]
- Afsharfar, Firouz; Abbaspour, Abbas (2017) The effect of human resources competence dimensions on the organizational performance of knowledge-based companies, Farda Management scientific research journal, year 17, number 54:19-3۴. [in Persian]
- Afsharfar, Firoz; Abbaspour, Abbas; Rahimian, Hamid; Ghiathi Nadushan, Saeed. (2016) Construction, validation of a tool for measuring the dimensions of human resources competencies in knowledge-based companies. Journal of Educational Measurement, Volume 8, Number 29: 147-۱۶۰. [in Persian]
- Ahmadi, Seyyed Ali Akbar, Hassan Darwish Mohammad Javad Sobhanifar and Hamed Fazli Kabria (2013) Designing and explaining the conceptual model of human resources competencies in Nahj al-Balaghah using thematic analysis technique, Basij Strategic Studies Quarterly, 17th year, number 20:64 34.
- Armstrong M, Lorentzen JF. A handbook of personnel management practice: Kogan Page London; 1988.
- Armstrong M. A handbook of human resource management practice: Kogan Page Publishers; 2006.
- Asadi, Farida; Seyed Amir Ahmad Mozafari and Ali Zarei (2016) The relationship between human resource management and organizational performance from the perspective of the staff experts of the Ministry of Sports and Iran's youth", Contemporary Researches in Sports Management, 7(13): ۲۳-۳۰. [in Persian]
- Azmi, I. A. G. (2010). Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations. African Journal of Business Management, 4(2), 235. [in Persian]
- Behvand, Musa; Ghanbar Amirnejad (2018) Investigating organizational flexibility on organizational performance and job satisfaction in the departments and managements of Omidiyeh

Oil and Gas Exploitation Company, Scientific-Research Quarterly of Social Sciences of Islamic Azad University Shushtar Branch, year 13, number 1 consecutive 44: 223-242 .

Bhardwaj A, Punia B. Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. ۲۰۱۳;۲(۵):۷۰-۸,۴

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of management*, 31(4), ۶۲۲-۶۴۰.

Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*. Paul Boselie, Jaap Paauwe

DeCenzo DA, Robbins SP. *Personnel: human resource management*: Prentice-Hall; 1988. 7. Brewster C, Suutari V, Minbaeva DB. HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*. ۲۰۰۵;۳۴(۱):۱۲۵-۴۴

Dimba, B. A. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-1۳۷.

etlik I, Stavrou-Costea E, Vakola M, Soderquist KE, Prastacos GP. Competency management in support of organisational change. *International journal of manpower*. 2007;4(8):8.

Fazelpour, Fatemeh and Zarini, Maryam and Tulabi, Zainab, 1400, investigating the impact of human resources competencies on employee performance (case study: Ilam University), the third international conference on management, tourism and technology, <https://civilica.com/doc/1353385>. [in Persian]

Haghighi, Mohammad Ali, Ebrahimi, Sara, and Ghasemi Banabari, Hamidreza. (2013). Competence of human resources: a strategic factor to improve the performance of the organization. *Strategic Management Studies*, 5(19), 15-37. [in Persian]

Haqiqi, Mohammad Ali; Sara Ebrahimi, Hamidreza Ghasemi Banabari (2013) Human resource competence: a strategic factor to improve the organization's performance, *Strategic Management Studies No. 69*, 19: 11-33. [in Persian]

Hashemi, & Seyedzabiholeh. (2017) Designing the Competency Model of Iran's Human Resources Managers. *Business Management*, 16(4): 115-141. [in Persian]

Hashemian, Fakhrel Sadat, Abbas Abbaspour, Hamid Rahimian, Ali Delawar, Saeed Ghiathi (2016) Identification of factors affecting the improvement of managers' competence, *Development Management Process*, Volume 30: 3(1): 12-20[in Persian]

Hayton JC, Kelley DJ. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human resource management*: Published in cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management. ۲۰۰۶;۴۵(۳):۴۰۷-۲۷.



health, happiness; Nasser Mirspasi; Hamida Rashad Tejo (2018) Designing a human resources performance management system in order to improve economic productivity: case study: Eindhoo Bank, Quarterly Journal of Economics and Urban Management, 3: 125-141.

Hellriegel D, Slocum JWJ. Organizational Behavior. Southwest Cengage Learning, Mason, OH. 2011.

Hosseini, Abolhassan; Amir Tabsami, Zahra Dadfar (2016) Investigating the impact of human resource management functions on organizational performance, Public Management Perspective, No. 29: 150-171.

Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. International Journal of Science and Society, 3(1), 1-10.

Jafari, & Neda-Sadat (1402) The relationship between training and development of human resources with the performance of the organization from the aspect of innovation and creation of creativity (case study: Tehran Municipality). Psychology and educational sciences in the third millennium, 18(6): 45-56. [in Persian]

Khalil Nejad Shahram, Golmohamadi Emad, Nistani Samieh, Rasouleh Vandi Mohammad Baqer. (2017) The effect of strategic human resource measures on organizational performance with regard to the mediating role of organizational learning in government organizations. Human Resource Studies Quarterly. Year 7, Number 27: 27-44. [in Persian]

Kim H-R, Choi E-Y, Kang H-Y. Simulation module development and team competency evaluation. Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing. 2011;18(3):392.

Ledni, Mohammad; Fateme Malekzadeh (2016) The effect of knowledge sharing and the relationship between employee performance in Aghajari Oil and Gas Exploitation Company. Applied Studies in Management and Development Sciences, 9(3): 67-78.

Mahoud, Mohammad; Hojjat Panah, Shayan; Darabi, Seyyed Alireza (2017) A review of the basics and patterns of human resources competence. The 6th national conference of modern studies and research in the field of humanities, management and entrepreneurship of Iran. [in Persian]

Minofar, Qasim; Mowgli, Alireza (2019) The effect of human resource management on organizational performance and high performance work methods, Applied Researches in Management and Accounting, No. 10: 112-126.

Moradi, Maryam; Afshana Saber Gerhani and Saeed Alizadeh (2017) Presenting a model to identify indicators and components for improving the performance of human resources in education and training, case example: Ray Shahr, Educational Management Research Quarterly, 10th year, number 1, 37: 54-60 [in Persian]

Mulder M. Competence-the essence and use of the concept in ICVT. European Journal of Vocational Training. 2007;40(1):5-22.

Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. Human resource management: Gaining a competitive advantage: McGraw-Hill Education New York, NY; 2017.

Otoo FNK. Human resource management (HRM) practices and organizational performance. Employee Relations: The International Journal. 2019;4:22.

Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. European Journal of Training and Development.

Rahimian, Hamid; Saeed Ghiashi Nadushan; Firoz Afsharfard; Abbas Abbaspour (2012) Construction and validation of a tool for measuring the dimensions of human resources competencies in knowledge-based companies, Educational Measurement Quarterly, Year 8, Number 92: 165-167. [in Persian]

Ravand, Mustafa; Mir Ali Seyyed Naqvi (2017) Professional human resources: the key to excellence in the performance of government organizations in Iran, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein Comprehensive Knowledge (AS), Year 8, Number 7, Serial 27:173-177.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. Management Science Letters, 10(8), 1775-1786.

Sarfaraizi, Mehrzad; Alaminejad, Mahmoud; Hassanzadeh, Hassan (2019) Investigating the impact of human resources strategies on the dimensions of employees' competencies and reducing their job burnout, Advertising and Sales Management Journal, 3: 796-8۲۲. [in Persian]

Shaukat H, Ashraf N, Ghafoor S. Impact of human resource management practices on employees performance. Middle-East Journal of Scientific Research. 2015;23(2):329-۸۳

Shippmann JS, Ash RA, Batjtsta M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, et al. The practice of competency modeling. Personnel psychology. 2000;53(3):703-04

Taheri Guderzi, Hojjat; Nizami, Sarwar(1401) Designing the model of human resources professional competencies with the approach of human dignity in Islam. Basij strategic studies. [in Persian]

Taleghani, Abedi-Jaafari, Faqihi, Abbasi. (2017) Compilation of human resource competency model. Human Resource Management Research, 7(2): 55-8۰. [in Persian]

Wang Z, Wang N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. Expert Systems With Applications. 2012;39(10):8899-908.