

# Public Organizations Management

Open  
Access

## ORIGINAL ARTICLE

# Designing Core Competencies Model of Human Resource Managers of Start-ups Service Businesses in the Urban Transportation Sector

Mahshid Soleimani<sup>1</sup>, Sayed Mousa Khademi<sup>2\*</sup>, Saeed AbdulManafi<sup>3</sup>, Ali Shahnazari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph.D Candidate, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Strategic Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

### Correspondence

Sayed Mousa Khademi

Email: [sm.khademi@pnu.ac.ir](mailto:sm.khademi@pnu.ac.ir)

### How to cite

Soleimani, M., Khademi, S.M., Saeed AbdulManafi, S. & Shahnazari, A. (2023). Designing Core Competencies Model of Human Resource Managers of Start-ups Service businesses in Urban Transportation Sector. Public Organizations Management, 11(2), 1-20.

## ABSTRACT

The present research has been done to design the core competency model of human resource managers and identify the dimensions components and factors affecting it. This study is a mixed research (qualitative-quantitative). In terms of purpose, it is applied, and in terms of exploratory method, it is considered a content analysis type. The coding and classification process was implemented in MAXQDA 2018 software. The codes were examined and analyzed for validation with the fuzzy Delphi method and measured in the PLS software at the quantitative stage. In this research, the core competence dimensions of human resource managers and the factors affecting them have been identified and categorized. In the first stage with the qualitative approach, eight dimensions of basic competencies, including cognitive insight, entrepreneurial, leadership, communication, individual, technical and specialized, moral and psychological competencies, and six influential factors were formulated. In the second stage, with a quantitative approach, the impact of six factors on the core competence of human resource managers was measured and confirmed.

## KEY WORDS

Competency, Core Competency, Urban Transportation, Start-up businesses, Content Analysis.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی»

## طراحی الگوی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی کسب‌وکارهای نوپای خدماتی در بخش حمل‌ونقل درون‌شهری

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

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر آن انجام شده است. این مطالعه از نوع پژوهش آمیخته (کیفی-کمی)، به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش اکتشافی از نوع تحلیل محتوا محسوب می‌شود. فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی در نرم‌افزار MAXQDA 2018 پیاده شد. سپس کدها جهت اعتبارسنجی با روش دلفی فازی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و در مرحله کمی در قالب نرم‌افزار PLS اندازه‌گیری شد. در این پژوهش ضمن دسته‌بندی ابعاد شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی سعی شده است که عوامل مؤثر بر آن نیز شناسایی شود. در مرحله اول با رویکرد کیفی هشت بعد شایستگی‌های بنیادی شامل شایستگی شناختی-بینشی، کارآفرینانه، رهبری، ارتباطی، فردی، فنی و تخصصی، اخلاقی و روان‌شناختی و شش عامل تأثیرگذار صورت‌بندی شد و در مرحله دوم، با رویکرد کمی تأثیر شش عامل بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی موردسنجش و تأیید قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی

شایستگی، شایستگی بنیادی، حمل‌ونقل درون‌شهری، کسب‌وکارهای نوپا، تحلیل محتوا.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

سید موسی خادمی

رایانامه: sm.khademi@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله:

سلیمانی، مهشید، خادمی، سید موسی، عبدالمنافی، سعید و شاه‌نظری، علی (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی کسب‌وکارهای نوپای خدماتی در بخش حمل‌ونقل درون‌شهری. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۱)، ۱-۲۰.

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

امروزه رهبری فرایندی اساسی جهت تعیین شکست‌ها و پیروزی‌های درون‌سازمانی می‌باشد (ویسیتی گارس و سنگتای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). داشتن یک رهبر بصیر می‌تواند سازمان را برای دستیابی به موفقیت و حفظ پایداری ترغیب کند. رهبرانی که فاقد بینش و شایستگی رهبری هستند، ممکن است سازمان‌های خود را به سمت شکست سوق دهند (استورم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، یکی از الگوهای موفق در توسعه بخش خصوصی و همچنین یکی از مضامین کلیدی مدرن در توسعه بخش‌های دولتی کشورها به شمار می‌رود (اسکارکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

از نظر الوارنگا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) بیشترین تعاریف شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش است. شایستگی یا خبرگی منابع انسانی یکی از کلیده‌های راهگشا در عرصه رقابت‌های سازمانی است (حجازیان، ۲۰۱۶). لذا امروزه اکثر سازمان‌ها جهت افزایش شایستگی‌های رهبری در تمام سطوح سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند (مندن هال و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). طبق تعریف انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، «شایستگی‌های رهبری، مهارت‌ها و رفتارهای رهبری هستند که به عملکرد برتر کمک می‌کنند». با توسعه طیف وسیعی از شایستگی‌های رهبری، کارکنان می‌توانند رفتارهایی را که از اهداف، اولویت‌ها و ارزش‌های سازمان حمایت می‌کند، بهتر درک کرده و درگیر آن شوند. رهبران می‌توانند عادات متفکرانه و تعمدانه مربوط به جذب، استخدام، مدیریت عملکرد و توسعه کارمندان را درک کنند. همچنین ذی‌نفعان خارجی قادر خواهند بود به‌طور کامل‌تری شایستگی‌هایی را که برای تعالی سازمانی بسیار مهم تلقی می‌شوند و از بسیاری جهات نشان‌دهنده مزیت رقابتی سازمان هستند، را درک کنند (گیگلیوتی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). شایستگی مدیران به‌عنوان یک عامل کلیدی موفقیت شرکت به‌ویژه در شرایط محیطی پویا شناسایی شده است (چاتزوگلو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). براساس تحقیقات شایستگی‌های مدیران مهم‌ترین نیروی محرکه برای بقا و رشد یک شرکت است

(پودگورسکا و پیچالاک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). از انواع شایستگی‌های مدیران می‌توان به شایستگی‌های بنیادی<sup>۱۰</sup> یا هسته‌ای<sup>۱۱</sup> که هر دو به یک معنا در نظر گرفته شده‌اند، اشاره کرد. اصطلاح «شایستگی‌های بنیادی» در اواخر سال ۲۰۰۷ در تعریف واژه‌نامه بالدريج<sup>۱۲</sup> وارد شد که آن را به‌عنوان حوزه‌های تخصصی سازمان تعریف می‌کند. شایستگی‌های بنیادی سازمان آن دسته از توانایی‌های مهم استراتژیک برای انجام مأموریت هستند یا شایستگی‌های متمایزی هستند که برای شرکت یک مزیت رقابتی در صنعت خود فراهم می‌کنند (تعریف واژه‌نامه بالدريج<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷).

مفهوم شایستگی‌های بنیادی توسط گری همل و پرهالد<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۰) توسعه داده شد تا توضیح دهند که سازمان‌ها می‌توانند برای حفظ موقعیت استراتژیک خود به‌راحتی با چالش‌ها روبرو شوند. آنها شایستگی‌های بنیادی را «ترکیبی هماهنگ از منابع و مهارت‌های متعدد که یک شرکت را در بازار متمایز می‌کند» تعریف کردند و معتقد بودند از ابزاری‌هایی است که گاه‌به‌گاه استراتژی‌های سازمانی را برای پیشبرد آن در بازار تجدید می‌کند. شایستگی‌های بنیادی فقط به یک بازیگر تنها در یک سازمان محدود نمی‌شود، بلکه شامل بسیاری از سطوح افراد و کلیه عملکردهای یک سازمان است و باعث خسارت سازمان نخواهد شد. سازمان برای ادامه کار در رقابت نیاز به ایجاد شایستگی‌های بنیادی دارد. از این رو، شایستگی‌های بنیادی مجموعه مهارت‌هایی است که برای کسب‌وکار جهت دستیابی به مزیت رقابتی در بازار بسیار مهم است (ایرتایم<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸).

در دنیای امروز موضوع حمل‌ونقل به‌عنوان موضوعی مهم مطرح است که تمام افراد به نحوی با آن درگیر هستند. در راستای رشد و توسعه شهرها نیاز به خدمات همگانی نیز افزایش یافته و این امر منجر به مسائل عمومی کلان‌شهرها شده است (احدی و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۷). حمل‌ونقل درون‌شهری از مسائل مهم زندگی شهری خصوصاً در شهرهای بزرگ می‌باشد. توسعه شهری و به دنبال آن افزایش مسیرها و ارتباطات، نقش جابه‌جایی را پررنگ‌تر می‌کند (مرادی و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۷).

9. Podgórska &amp; Pichlak

10. Fundamental Competencies

11. Core Competencies

12. Baldrige

13. Baldrige Glossary Definition

14. Prahalad and Hamel

15. Irtaimh

16. Ahadi et al

17. Moradi et al

1. Wisittigars &amp; Siengthai

2. Sturm et al

3. Skorková

4. Alvarenga et al

5. Mendenhall et al

6. Society for Human Resource Management

7. Gigliotti

8. Chatzoglou et al

انسانی می‌دهد تا احتمال شکست را به حداقل برسانند (کالدردان و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این، استارت‌آپ‌ها از تعداد کمی کارمند تشکیل شده‌اند و این مسئله شرایط محیطی متفاوت از محیط‌های شرکتی ایجاد می‌کند (گالاپ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹).

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

از عوامل ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌های نوپا جهت حفظ و جذب استعدادها وجود فرهنگ سازمانی مناسب است که این امر نیاز به مدیران منابع انسانی شایسته و متخصص دارد (کایور<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). کونامپورات و نیتیل<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸) استدلال کردند که حفظ کارمندان واجد شرایط در یک محیط کاری پرتلاطم، سخت و پویا، مبارزه بزرگی برای همه صنایع، به‌ویژه شرکت‌های نوپا است. اما مدیران شایسته در شرکت‌های نوپا می‌توانند شرایط محیطی ایجاد کنند که استعدادهای برتر جذب آن شوند (دوانی و استین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت مؤثر منابع انسانی برای کسب‌وکارهای کوچک و استارت‌آپ‌هایی که می‌خواهند فرصت‌های رشد خود را توسعه دهند، ضروری است. درک چگونگی مدیریت موفق محیط‌های کسب‌وکار در طول فرآیند رشد، جنبه مهمی است که مدیران منابع انسانی یا مدیریت استارت‌آپ‌ها باید آن را درک کنند و یاد بگیرند تا بقای خود را تضمین و پایه‌های آماده‌سازی را ایجاد نمایند. زمانی که صحبت از تغییر موقعیت‌ها می‌شود، توانایی سازمان برای مدیریت افراد مهم است. به همین دلیل

امروزه برنامه‌های رزرو تاکسی با تلفن همراه<sup>۱</sup> در شهرها به‌عنوان یک پل برای اتصال مسافر و تاکسی توسعه داده شده‌اند (شن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) و مسافرین می‌توانند تاکسی‌های موجود در اطراف خود را جستجو کنند و سفارش دهند. آن‌ها مکان‌های خود را با استفاده از جی‌پی‌اس<sup>۳</sup> و یا تایپ کردن محل هدف مشخص می‌کنند و رانندگان به‌راحتی می‌توانند به آن‌ها دسترسی پیدا کنند. برای اولین بار در دنیا این خدمت از طریق شرکت اوبر در شهر سانفرانسیسکو کشور ایالات متحده آمریکا ارائه شد (چان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در ایران پارادایم کسب‌وکار حمل‌ونقل شهری به پیروی از روند جهانی با تحول دیجیتال روبه‌رو شد (نظری و همکاران، ۲۰۱۹). هم‌اکنون شرکت‌هایی نظیر اسنپ و تپسی در برخی کلان‌شهرهای ایران با شکل‌گیری پلتفرم‌های آنلاین درخواست تاکسی مشغول به ارائه خدمات می‌باشند. می‌توان از چالش‌های پیش روی مدیران کسب‌وکارهای نوپا یا استارت‌آپ‌های عصر کنونی به شایسته‌گزینی واحد منابع انسانی اشاره داشت. منابع انسانی نه‌تنها برای سازمان‌های مستقر بلکه برای کسب‌وکارهای نوپا و استارت‌آپ‌های کنونی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. سرمایه انسانی عامل اصلی کاتالیزوری است که رشد کسب‌وکار بر آن استوار می‌باشد (یوسف ابو مر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

نتایج مطالعه صادقی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش‌های مختلفی از استراتژیک تا غیراستراتژیک در رشد استارت‌آپ‌ها داشته باشد. علاوه بر این، کیفیت محصول، عملکرد مالی شرکت و پایداری مستقیماً به تک‌تک کارکنان و روابط آن‌ها با یکدیگر وابسته است. مدیران منابع انسانی بر حوزه‌هایی مانند انتخاب، استخدام، تخصیص استراتژیک منابع انسانی، توسعه کارکنان و محیط سازمانی برای ایجاد هم‌افزایی بین تلاش‌های کارکنان و اهداف تجاری تمرکز دارد (یوسف ابو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). وقتی به دلایل شکست استارت‌آپ‌ها از دیدگاه منابع انسانی نگاه می‌شود، ۶۰ درصد از این دلایل به عوامل انسانی مانند ضعف کیفیت و کارایی، عدم نوآوری، عدم تمرکز و استراتژی برمی‌گردد. بحرانی بودن عنصر سرمایه انسانی در استارت‌آپ اهمیت زیادی به توسعه سیستم‌های مدیریت منابع

8. Calderón et al

9. Gallup, Inc

10. Kaur

11. Kunampurat &amp; Nithila

12. Devaney &amp; Stein

1. MTB

2. Shen et al

3. GPS

4. Chan et al

5. Youssif Abo Keir

6. Sadeghi et al

7. Youssif Abo

### پیشینه پژوهش

بسیاری از مطالعات شایستگی‌های بنیادی را شامل شش بعد می‌دانند: ارتباطات، فناوری، رهبری، کار گروهی، تفکر انتقادی، حل مسئله و توسعه حرفه‌ای که به عنوان مهارت‌های عملکردی معرفی می‌شوند (خان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). اسپچات و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) یک مدل شایستگی بنیادی منابع انسانی را تحت ۳ سازه، رفتارهای اجرایی و اختیارات، تمایل به خدمات و اجرای تجارت و تخصص به صورت تجربی تأیید کردند. ان جی (۲۰۱۹) تأکید کرد شایستگی‌های بنیادی شامل توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط با رهبری تحول‌آفرین، شایستگی کارآفرینی و شایستگی فنی است. اگرچه روش‌های زیادی برای تعریف معنای متغیرها وجود دارد، اما رهبری تحول‌آفرین یک سبک رهبری است که تغییرات تحول‌آفرین ایجاد و پیروان را تشویق به الهام و انگیزه می‌کند تا برای رسیدن به عملکرد فوق‌العاده فراتر از انتظار، نوآوری ایجاد کنند. شایستگی کارآفرینی به توانایی تشخیص فرصت‌ها و تصور استفاده از آن‌ها برای ایجاد سرمایه‌گذاری، همراه با انگیزه کارآفرینی و همچنین شعله‌ور شدن برای دیدن و به ثمر رسیدن این خلاقیت‌ها اشاره دارد. شایستگی فنی به دانش فنی، مهارت‌ها و توانایی‌های استفاده از ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای غلبه بر مشکلات فنی دلهره‌آور و تولید راه‌حل اطلاق می‌شود. (ان جی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). به منظور شناسایی شایستگی‌های بنیادی یک بخش غیردولتی، ظرفیت توسعه و مدیریت رابطه اصلی‌ترین شایستگی‌های بنیادی برای دست‌یابی به عملکرد برتر یک سازمان است. کیفیت محصول و خدمات، مهارت‌ها و دانش کارکنان، انعطاف‌پذیری، سازگاری با محیط و اهداف مشخص شده به عنوان اصلی‌ترین شایستگی‌های بنیادی مشخص شده است (نواک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). از نظر هودا و سینگلا<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) برای اطمینان از اجرای دولت آینده‌نگر و پایدار، لازم است که شایستگی‌های بنیادی توسعه یابد. شایستگی‌های بنیادی قابل‌بررسی عبارت‌اند از: مدیریت فرایند، تعامل کارکنان، کیفیت خدمات داخلی و خارجی، رضایت شهروندان و رهبری. فارس و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با هدف توسعه شایستگی‌های بنیادی برای یادگیری محققان سیستم بهداشت هفت حوزه را معرفی می‌نمایند: (۱) علم سیستم (۲) سلامت تحقیق و استانداردهای شواهد علمی (۳) روش تحقیق (۴) انفورماتیک (۵) اخلاق تحقیق و اجرا

است که تمرکز محققان اغلب بر روی یافتن یا توسعه مدل‌ها و سیستم‌های منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا است (نووتنی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

امروزه با توجه به فضای کسب‌وکارهای استارت‌آپی و نوپای خدماتی ایران می‌توان به چالش‌هایی چون کمبود زیرساخت آموزشی، عدم مهارت کافی در جذب و استخدام، نبود زیرساخت مالی کافی در جبران خدمات، نداشتن برنامه‌ریزی لازم در نگهداری از نیروی مستعد و نبود دانش و مهارت کافی مدیران این نوع کسب‌وکارها اشاره داشت. بنابراین توجه به شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی در دستیابی به موفقیت کارساز خواهد بود. یکی از دلایل ضرورت انجام این پژوهش، دستیابی به نتایجی چون جذب مدیران با شایستگی‌های بنیادی همچون مهارت‌های متعدد در حوزه منابع انسانی، افزایش کیفیت استخدام، توسعه کسب‌وکارهای نوپا و ایجاد فرصت‌های رشد و بهره‌وری است.

مدل‌های شایستگی از جمله روش‌های کارآمد برای استخدام محسوب می‌شود. در کشورهای پیشرفته معیار و ملاک استخدام و انتخاب و گزینش نیروها جهت مشاغل مدیریتی، براساس مدل‌های شایستگی است؛ به‌طوری‌که روش‌های قدیمی مثل تجزیه و تحلیل شغلی دیگر کارایی لازم را ندارند (نقیبی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). لذا پژوهش حاضر با ارائه الگوی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی می‌تواند در معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی حوزه کسب‌وکارهای استارت‌آپی و نوپای خدماتی کمک‌کننده باشد. همچنین یکی دیگر از دلایل ضرورت انجام این پژوهش خلأ ارائه الگویی است که بتواند شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط به حوزه کسب‌وکارهای استارت‌آپی و نوپای خدماتی را شناسایی کند.

با توجه به این موارد پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی صورت خواهد گرفت. در این راستا هم ابعاد و هم عوامل مؤثر بر این شایستگی‌ها شناسایی و موردسنجش قرار خواهند گرفت. سؤال اصلی پژوهش را این گونه می‌توان مطرح کرد که الگوی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با حوزه کسب‌وکارهای خدماتی نوپا در بخش حمل‌ونقل درون‌شهری چگونه است؟ و اجزا و عناصر مرتبط با ابعاد و عوامل مؤثر بر آن کدام‌اند؟

3. Khan

4. Schutte et al

5. Ng et al

6. Nowak

7. Hooda &amp; Singla

8. Forrest

1. Nowotny

2. Naghibi et al

و مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی، اقتصاد و امور مالی، مهارت‌های رهبری و هوش و آگاهی سیاسی) برای مدیران ورزشی را نام برد. واعظی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند تغییرات جهانی شدن بر شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی و شایستگی فرهنگی مدیران تأثیرگذارند. مؤذن جمشیدی (۲۰۱۹) در پنج حوزه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های مکمل را شناسایی کرد. قلیپور و همکاران (۲۰۱۸) شایستگی‌های مطلوب به روش نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد چندگانه را در ۶ دسته اصلی شایستگی‌ها شامل: (۱) ارزشی و اعتقادی (۲) فردی و شخصیتی (۳) علمی و فناورانه (۴) مدیریتی و اجرایی (۵) ارتباطی و میان فردی و (۶) تحلیلی، ذهنی و فکری؛ گذگاری و دسته‌بندی کردند و در نهایت الگوی شایستگی براساس آن طراحی نمودند. چراغ بیرجندی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی شایستگی‌های مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران را شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای می‌داند که از میان این عوامل، شایستگی اسلامی، بیشترین اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر اهداف، کاربردی، از حیث روش اجرا اکتشافی از نوع تحلیل محتوا و از دسته پژوهش‌های آمیخته است که در آن از هر دو دسته پژوهش‌های کمی و کیفی استفاده شده است. در محله اول و در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا که از جمله روش‌های پایه‌ای و کارآمد کیفی است، انتخاب روش به دلیل نبود نظریه در موضوع و به دنبال تولید بحث جدید صورت گرفت. تحلیل محتوا با استفاده از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، استنباط محقق و بازاندیشی شخصی وی و در نهایت با توجه به ادبیات پژوهش و با رویکرد استقرایی مبتنی بر مقوله‌های اصلی و فرعی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی با حوزه کاری مرتبط به موضوع که شامل مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی فعال در حوزه کسب‌وکارهای خدماتی نوپا در حمل‌ونقل درون‌شهری بودند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و

در سیستم‌های بهداشتی (۶) علم پیشرفت و پیاده‌سازی و (۷) مدیریت تعامل، رهبری و تحقیقات. آوارنگا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با هدف تعریف مهم‌ترین شایستگی‌های بنیادی در موفقیت پروژه عواملی چون شایستگی رهبری، شایستگی خودمدیریتی، شایستگی روابط بین فردی، شایستگی ارتباطات، شایستگی فنی و شایستگی بهره‌وری و مدیریتی را مطرح می‌سازند. گونزالس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) شایستگی‌های بنیادی مدیران پرستار را در ابعاد تصمیم‌گیری، مدیریت رابطه، مهارت‌های ارتباطی، گوش دادن، رهبری، مدیریت تعارض، اصول اخلاقی، همکاری و مهارت‌های مدیریت تیم معرفی کردند. ایرتام<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی کار تیمی و توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان شایستگی‌های بنیادی در گروه‌های مناسر<sup>۴</sup> برای صنعت و تجارت نام می‌برد. لی<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) شایستگی‌های بنیادی (شایستگی بالینی، شایستگی ارتباطی، توانایی تفکر انتقادی و خود رهبری) را تحت تأثیر یادگیری تیمی در دانشجویان پرستاری می‌داند.

سعیدپناه و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات» مهم‌ترین لایه‌های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی‌های بنیادی را شامل لایه شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و در بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه شایستگی‌های عمومی و لایه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات می‌دانند. شایان ذکر است که در پژوهش‌های داخلی بیشتر به حوزه شایستگی‌های مدیران پرداخته شده است. پژوهش عسگری (۲۰۱۹) شش مقوله اصلی را شناسایی می‌کند که شامل ۱. شایستگی‌های فردی ۲. شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی ۳. شایستگی‌های مدیریتی رهبری ۴. شایستگی‌های بینشی - شناختی ۵. شایستگی‌های دانشی و ۶. شایستگی‌های هوشمندی است. پژوهش عسگری و حاجی‌فر (۲۰۱۹) شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری، برقراری ارتباط مؤثر، کلان‌نگری، مذاکره و اقناع و کارآمدی رهبری را به سازمان معرفی کرد تا در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی اجرا گردد. ابراهیمی (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی براساس یافته‌ها هفت شایستگی (آگاهی از قوانین و فرایندهای کسب‌وکار، آشنایی با دانش و قوانین ورزش، سرپرستی

1. Alvarenga et al
2. González et al
3. Irtaimah
4. AlManaseer
5. Lee

### یافته‌های پژوهش

براساس روش تحلیل محتوا ابعاد اصلی و فرعی شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و همچنین عوامل مؤثر بر این شایستگی شناسایی شدند. جدول زیر ابعاد اصلی و فرعی اولیه هستند. جهت تأیید نهایی و اعتبارسنجی از روش دلفی فازی استفاده شد. برای رسیدن خبرگان به اجماع نتایج دور اول دلفی با نتایج دور دوم مورد مقایسه قرار گرفت و اختلاف میانگین نظرات بررسی شد. در گام نخست طیف فازی مناسب باید انتخاب شود تا دیدگاه خبرگان به صورت فازی ثبت شود. اندازه پانل خبرگان در صورت همگنی اعضا بین ۱۰ تا ۱۵ نفر است (احمدز موزوری و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). لذا نظر ۱۲ نفر از خبرگان جهت تعیین میزان اهمیت این شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده که در جدول ۱ نشان داده شده است.

در گام دوم برای تجمیع دیدگاه خبرگان، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخ‌های داده شده به هریک از عوامل، شمارش و پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تبدیل به اعداد فازی شده و میانگین فازی مثلثی ابعاد و عوامل محاسبه شد. اگر دیدگاه هر خبره (کارشناس) به صورت اعداد فازی مثلثی (l, m, u) نشان داده شود، ساده‌ترین روش محاسبه میانگین فازی پاسخ کارشناسان به صورت رابطه زیر است (آرش حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵):

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \quad \text{رابطه ۱}$$

در گام سوم بعد از تجمیع دیدگاه خبرگان باید به فازی زدایی مقادیر پرداخت. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای هریک از آن‌ها، از فرمول میانگین حسابی جهت فازی زدایی استفاده و اعداد فازی قطعی شده برای هریک از عوامل و ابعاد محاسبه شد. همچنین جهت فازی زدایی از رابطه میانگین حسابی مطابق فرمول زیر استفاده شده است (همان منبع):

$$S_j = \frac{l_j + m_j + u_j}{3} \quad j = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۲}$$

آستانه تحمل ۰/۷ قرار گرفت. چنانچه مقدار فازی زدایی بیشتر از ۰/۷ قرار بگیرد، به معنای تأیید است (همسو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). در گام چهارم اختلاف میان میانگین‌های فازی زدایی نتایج دور اول و دوم جهت رسیدن به اجماع خبرگان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

گلوله برفی<sup>۱</sup> انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه بود. از آنجا که مفاهیم در مبانی نظری به‌طور کامل و هدمند مورد اشاره قرار نگرفتند، مصاحبه‌ها با طراحی ۷ سؤال باز پاسخ شکل گرفت و در ادامه جلسات مصاحبه سؤالات افزایش پیدا کرد. پس از هر مصاحبه، متن آن‌ها در نرم‌افزار MAXQDA 2018 پیاده و مفاهیم شناسایی و احصا و کدگذاری شدند. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری یعنی زمانی که هیچ‌گونه مفهوم جدیدی شناسایی نشد، انجام و جمع‌بندی نهایی صورت گرفت. براساس کدگذاری‌های صورت گرفته، کلیه مفاهیم مقوله‌بندی شد و در قالب یک پرسشنامه اولیه با ۱۲۵ کد مفهوم ارائه شد. جهت تعیین پایایی مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار<sup>۲</sup>، استفاده شد. درصد توافق درون موضوعی به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل بالای ۶۰ درصد به دست آمد که قابل قبول است.

در مرحله دوم جهت تأیید نهایی و اعتبارسنجی عوامل شناسایی شده در مرحله قبل با روش دلفی فازی، نظر ۱۲ نفر از خبرگان شامل کارشناسان و مدیران منابع انسانی کسب‌وکارهای نوپا خدماتی در حوزه حمل‌ونقل درون‌شهری گرفته شد و جهت تعیین میزان اهمیت این شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت ۵ درجه داده‌ها در محیط اکسل گردآوری و مورد تحلیل واقع شد.

در مرحله سوم در بخش کمی پرسشنامه‌ای با ۳۹ سؤال بر مبنای مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت به دست آمده از مرحله قبل با نظر استادان راهنما طراحی، ابهامات رفع و اصلاحات اعمال شد (تأیید روایی). همچنین برای تأیید پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آلفا در کلیه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۵ به دست آمد.

جامعه آماری در بخش کمی شامل تعداد کل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی شامل اسنپ، تپسی و ماکسیم بودند. حدود ۳۳۰ نفر شناسایی و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس جدول مورگان ۲۵۸ نفر انتخاب شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار پی. ال. اس<sup>۳</sup> استفاده شد که امکان اندازه‌گیری مدل‌های پیچیده با تعداد سازه‌ها و شاخص‌های بیشتر همراه با قدرت پیش‌بینی مناسب را دارا بود.

1. Snowball Sampling
2. Inter-coder Reliability (ICR)
3. PLS

صورتی که این اختلاف بیشتر از حد آستانه ۰/۲ باشد این عمل تا رسیدن به اجماع ادامه پیدا می کند (چنگ و لین، ۲۰۰۲).

در نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی دیدگاه خبرگان حاصل از نظرسنجی دور اول، ۸ بعد از ۱۳ بعد شایستگی بنیادی تأیید گردید. همچنین ۶ عامل از ۱۲ عامل مؤثر بر

**Table 1.** Triangular Fuzzy Numbers for Five-Point Scale

| خیلی بااهمیت | بااهمیت        | متوسط             | بی اهمیت       | خیلی بی اهمیت |
|--------------|----------------|-------------------|----------------|---------------|
| (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵)  |

**Table 2.** Results of the First Round of the Fuzzy Delphi Method

| ابعاد                                  | زیر ابعاد                                                     | میانگین دیدگاه                     |      |      | مقدار قطعی | نتیجه     |           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|------|------|------------|-----------|-----------|
| شایستگی شناختی - بینشی                 | تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک                                  | ۰/۶۹                               | ۰/۷۹ | ۰/۸۷ | ۰/۸۴       | تأیید     |           |
|                                        | نتیجه‌گرایی                                                   | ۰/۷۵                               | ۰/۷۵ | ۰/۱۵ | ۰/۶۶       | عدم تأیید |           |
|                                        | توجه به حقوق و ارتقای کارکنان                                 | ۰/۶۵                               | ۰/۸۱ | ۰/۵۳ | ۰/۶۶       | عدم تأیید |           |
|                                        | وفاداری و دفاع از منافع سازمان                                | ۰/۷۴                               | ۰/۷۱ | ۰/۵۵ | ۰/۱۶       | عدم تأیید |           |
|                                        | تفکر انتقادی                                                  | ۰/۹                                | ۰/۷۸ | ۰/۱۶ | ۰/۷۶       | تأیید     |           |
|                                        | ابتکار عمل                                                    | ۰/۱۶                               | ۰/۸۴ | ۰/۱۵ | ۰/۶۴       | عدم تأیید |           |
|                                        | توانایی حل مسئله                                              | ۰/۴۸                               | ۰/۶۳ | ۰/۴۸ | ۰/۵۳       | عدم تأیید |           |
|                                        | درک درست از وضعیت فعلی                                        | ۰/۹۷                               | ۰/۶۳ | ۰/۸۸ | ۰/۸۲       | تأیید     |           |
|                                        | درک صحیح از فضای رقابتی                                       | ۰/۹۶                               | ۰/۱۶ | ۰/۸۵ | ۰/۸        | تأیید     |           |
|                                        | تصمیم‌گیری مؤثر در زمان بحران                                 | ۰/۹۶                               | ۰/۶۷ | ۰/۸۲ | ۰/۸۱       | تأیید     |           |
| شایستگی‌های بنیادی                     | بینش و رویکرد منابع انسانی جامع‌تری                           | ۰/۵۳                               | ۰/۶۳ | ۰/۸۴ | ۰/۶۶       | عدم تأیید |           |
|                                        | فراست کسب‌وکار                                                | ۰/۹۵                               | ۰/۸۴ | ۰/۵۹ | ۰/۷۹       | تأیید     |           |
|                                        | ایجاد پوزیشن‌های کاری جدید                                    | ۰/۴۸                               | ۰/۵۳ | ۰/۷۴ | ۰/۵۸       | عدم تأیید |           |
|                                        | توسعه دانش جدید در سازمان                                     | ۰/۵۴                               | ۰/۶۳ | ۰/۸۴ | ۰/۶۷       | عدم تأیید |           |
|                                        | تشویق به فرهنگ کار و تلاش                                     | ۰/۹۵                               | ۰/۸  | ۰/۵۵ | ۰/۷۶       | تأیید     |           |
|                                        | برنامه‌ریزی خلاقانه در زمینه کسب‌وکار و ایجاد خلاقیت و نوآوری | ۰/۹۵                               | ۰/۷۷ | ۰/۵۲ | ۰/۷۵       | تأیید     |           |
|                                        | توسعه مهارت‌های جدید                                          | ۰/۹۵                               | ۰/۸۱ | ۰/۵۶ | ۰/۷۸       | تأیید     |           |
|                                        | شایستگی‌های رهبری                                             | هدایت و رهبری                      | ۰/۹۴ | ۰/۷۶ | ۰/۵۱       | ۰/۷۴      | تأیید     |
|                                        |                                                               | اثرگذاری و تأثیر                   | ۰/۹۵ | ۰/۷۸ | ۰/۵۳       | ۰/۷۵      | تأیید     |
|                                        |                                                               | رهبری تغییر                        | ۰/۹۶ | ۰/۶۵ | ۰/۸۵       | ۰/۸۱      | تأیید     |
| رهبری اخلاقی                           |                                                               | ۰/۵۸                               | ۰/۶۵ | ۰/۸۵ | ۰/۶۹       | عدم تأیید |           |
| ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان         |                                                               | ۰/۸۵                               | ۰/۵۳ | ۰/۴۸ | ۰/۶۲       | عدم تأیید |           |
| ایجاد فضای انگیزشی و طراحی مدل انگیزشی |                                                               | ۰/۹۶                               | ۰/۸۵ | ۰/۹  | ۰/۸۹       | تأیید     |           |
| شایستگی ارتباطی                        |                                                               | ایجاد روابط کاری و شبکه            | ۰/۸۵ | ۰/۱۶ | ۰/۵۸       | ۰/۶۷      | م تأیید   |
|                                        |                                                               | ایجاد همدلی و بهبود روابط بین فردی | ۰/۷۶ | ۰/۶۳ | ۰/۵۷       | ۰/۶۵      | عدم تأیید |
|                                        |                                                               | تقویت ارتباطات صحیح                | ۰/۶۶ | ۰/۶۷ | ۰/۶۱       | ۰/۶۴      | عدم تأیید |
|                                        |                                                               | مدیریت تغییرات و همکاری            | ۰/۸۵ | ۰/۶۷ | ۰/۴۲       | ۰/۶۵      | عدم تأیید |
|                                        | توسعه تیم                                                     | ۰/۸۷                               | ۰/۶۲ | ۰/۵۱ | ۰/۶۶       | عدم تأیید |           |
|                                        | مدیریت موقعیت‌های مختلف با همدلی و شفقت                       | ۰/۷۸                               | ۰/۶۳ | ۰/۱۶ | ۰/۶۷       | عدم تأیید |           |



جدول ۲. ب. نتایج روش دلفی فازی دور اول

| نتیجه     | مقدار قطعی | میانگین دیدگاه |      |      | زیر ابعاد                                 | ابعاد            |
|-----------|------------|----------------|------|------|-------------------------------------------|------------------|
| تأیید     | ۰/۸۷       | ۰/۹۵           | ۰/۸۲ | ۰/۸۷ | فضای کاری همدلانه‌تر و شادتر              | شایستگی‌های فردی |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۶۷           | ۰/۶۱ | ۰/۸۲ | مهارت‌ها و استراتژی‌های ارتباطی           |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۴۲           | ۰/۶۷ | ۰/۹۲ | مردم مداری                                |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۱           | ۰/۶۶ | ۰/۹۱ | دانش و هنر مدیریت ارتباطات رسمی و غیررسمی |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۶       | ۰/۶۷           | ۰/۴۲ | ۰/۸۷ | ساختن روابط با مدیران بالادست و پایین‌دست |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۴۵           | ۰/۷۱ | ۰/۹۲ | تعادل ارتباطات رسمی و غیررسمی             |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۳       | ۰/۴            | ۰/۶۵ | ۰/۸۵ | به‌کارگیری زبان بدن                       |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۴۲           | ۰/۶۷ | ۰/۹  | سیستم بازخورد رسمی                        |                  |
| تأیید     | ۰/۷۵       | ۰/۵۲           | ۰/۷۷ | ۰/۹۵ | افزایش اشتیاق و دل‌بستگی در میان کارکنان  |                  |
| تأیید     | ۰/۷۵       | ۰/۵۴           | ۰/۷۹ | ۰/۹۴ | حفظ ارتباط و تعامل با تمام بخش‌های سازمان |                  |
| تأیید     | ۰/۷۵       | ۰/۵۲           | ۰/۷۷ | ۰/۹۵ | مدیریت تعارض                              |                  |
| تأیید     | ۰/۷۶       | ۰/۵۴           | ۰/۷۹ | ۰/۹۵ | کار تیمی                                  |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۶۲           | ۰/۶۵ | ۰/۷۸ | اثربخشی فردی                              |                  |
| تأیید     | ۰/۷۵       | ۰/۵۲           | ۰/۷۷ | ۰/۹۵ | مهارت حل مسئله                            |                  |
| تأیید     | ۰/۷۸       | ۰/۵۶           | ۰/۸۱ | ۰/۹۵ | انعطاف‌پذیری                              |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۴۷           | ۰/۷۲ | ۰/۸۷ | تواضع و فروتنی                            |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۲       | ۰/۵            | ۰/۶۸ | ۰/۶۹ | رعایت عدالت و انصاف                       |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۲       | ۰/۳۷           | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | توانایی انجام چند کار به صورت هم‌زمان     |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۳           | ۰/۷۳ | ۰/۷۶ | ایجاد تنوع در محیط کار                    |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۴۵           | ۰/۶۵ | ۰/۸۶ | تقدیر از کارمندان                         |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۷           | ۰/۶۵ | ۰/۸۲ | ایجاد علاقه و نگاه مثبت                   |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۶            | ۰/۶۳ | ۰/۷۸ | تنوع محیط کاری جهت پذیرش تنوع فرهنگی      |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۶       | ۰/۵۴           | ۰/۷  | ۰/۷۶ | توانایی تطبیق با تغییرات محیطی و سازمانی  |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۵۳           | ۰/۷۳ | ۰/۷۶ | درک معیشت کارکنان                         |                  |
| تأیید     | ۰/۸        | ۰/۶۱           | ۰/۸۵ | ۰/۹۴ | خبرگی و دانش                              |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۴۴           | ۰/۷۲ | ۰/۹۲ | معطوف بودن به هدف                         |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵۷           | ۰/۶۲ | ۰/۷۵ | توسعه سازمانی                             |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۶۵           | ۰/۶۸ | ۰/۷۴ | توسعه فرهنگ شرکت                          |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۶۷           | ۰/۶۵ | ۰/۷۳ | جهت‌گیری به مشتریان داخلی                 |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۶       | ۰/۵۶           | ۰/۶۳ | ۰/۷۹ | دانش شغلی و حاکمیت کسب‌وکار مشتری         |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۵۴           | ۰/۷  | ۰/۸۱ | تعیین مدل‌های کسب‌وکار                    |                  |
| تأیید     | ۰/۸۱       | ۰/۶۴           | ۰/۸۴ | ۰/۹۵ | توانایی جذب استعدادها برتر                |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۱       | ۰/۴۳           | ۰/۶۳ | ۰/۷۶ | تسلط بر تجارت الکترونیک                   |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵۵           | ۰/۶۵ | ۰/۷۶ | توانایی کار با کامپیوتر و اینترنت         |                  |
| تأیید     | ۰/۸۲       | ۰/۶۷           | ۰/۸۵ | ۰/۹۴ | توانایی طراحی شغل در سازمان               |                  |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۴۴           | ۰/۷۴ | ۰/۹  | آشنایی با تجارت تلفن همراه                |                  |

جدول ۲. ج. نتایج روش دلفی فازی دور اول

| نتیجه     | مقدار قطعی | میانگین دیدگاه |      |      | زیر ابعاد                                                   | ابعاد                      |
|-----------|------------|----------------|------|------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
| عدم تأیید | ۰/۶۱       | ۰/۵۵           | ۰/۵۲ | ۰/۷۵ | تعیین مدل‌های تحقیقاتی جهت مطالعه مشکلات                    | شایستگی‌های هوش هیجانی     |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۱           | ۰/۷۳ | ۰/۸۴ | مدیریت جانشین پروری                                         |                            |
| تأیید     | ۰/۸۵       | ۰/۷۵           | ۰/۸۵ | ۰/۹۵ | آشنایی با زمینه‌های تجارت مبتنی بر فناوری                   |                            |
| تأیید     | ۰/۹۱       | ۰/۸۵           | ۰/۹۵ | ۰/۹۵ | ایجاد پوزیشن‌های شغلی در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی |                            |
| تأیید     | ۰/۸۲       | ۰/۷۵           | ۰/۸  | ۰/۹۲ | استفاده از نرم‌افزارهای جذب استعداد و استخدام               |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۴           | ۰/۶۹ | ۰/۸۵ | دانش و تجربه تجارت الکترونیک                                |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵۳           | ۰/۶۶ | ۰/۷۶ | فرهنگ‌سازمانی منسجم                                         |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۶۱           | ۰/۶۷ | ۰/۸۱ | توانایی استعدادیابی                                         |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۴       | ۰/۴۲           | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای                                   |                            |
| تأیید     | ۰/۸        | ۰/۶            | ۰/۸۵ | ۰/۹۵ | آشنایی با سیستم دیجیتالی مدیریت عملکرد                      |                            |
| تأیید     | ۰/۷۵       | ۰/۶۵           | ۰/۷۵ | ۰/۸۵ | آشنایی با ساختار سازمانی در استارت‌آپ‌ها                    |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۱       | ۰/۴۳           | ۰/۶۳ | ۰/۷۶ | ارزیابی انتقادی                                             |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵۵           | ۰/۶۵ | ۰/۷۶ | مستندسازی خط‌مشی‌ها و هم‌راستایی عملکرد                     |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۶            | ۰/۷۱ | ۰/۷۴ | آگاهی از قوانین کاری                                        |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶        | ۰/۴۲           | ۰/۶۱ | ۰/۷۷ | توجه به اولویت‌های شرکت                                     |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۲           | ۰/۶۶ | ۰/۹  | توانایی به‌کارگیری فناوری اطلاعات                           |                            |
| تأیید     | ۰/۷۱       | ۰/۴۹           | ۰/۷۴ | ۰/۹۲ | ایجاد شرایط ایده‌آل کاری                                    |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۵           | ۰/۶۸ | ۰/۷۷ | جبران خسارات                                                |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵            | ۰/۶  | ۰/۸۶ | خودآگاهی هیجانی                                             | شایستگی‌های هوش هیجانی     |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۶           | ۰/۶۱ | ۰/۸۴ | خودکنترلی هیجانی                                            |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۲       | ۰/۵۶           | ۰/۶  | ۰/۷  | تلقین خودمدیریتی                                            |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۸       | ۰/۵۵           | ۰/۶۳ | ۰/۸۷ | مدیریت استرس                                                | شایستگی‌های فضایی و دیداری |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۵           | ۰/۶۴ | ۰/۸۹ | قدرت تجسم                                                   |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۵           | ۰/۵۷ | ۰/۹۵ | طراحی سه‌بعدی                                               |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۲           | ۰/۷۳ | ۰/۸  | قدرت بیان                                                   |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۷           | ۰/۶۷ | ۰/۷۶ | تعامل همدلانه                                               | شایستگی اخلاقی             |
| تأیید     | ۰/۹۲       | ۰/۸۵           | ۰/۹۵ | ۰/۹۷ | اخلاق‌گرایی                                                 | هوش اجتماعی                |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۷           | ۰/۶۴ | ۰/۸۵ | عمل اخلاقی                                                  |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۵           | ۰/۵۸ | ۰/۸۷ | رفتارهای اخلاقی                                             |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۶       | ۰/۶۱           | ۰/۶۵ | ۰/۷۱ | ادب والا                                                    |                            |
| تأیید     | ۰/۷۶       | ۰/۶            | ۰/۷۳ | ۰/۹۵ | رازداری                                                     |                            |
| تأیید     | ۰/۷۷       | ۰/۵۳           | ۰/۸۵ | ۰/۹۵ | داشتن صداقت                                                 |                            |
| تأیید     | ۰/۷۴       | ۰/۵۲           | ۰/۷۵ | ۰/۹۵ | محافظت از اطلاعات محرمانه                                   |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۴           | ۰/۶۵ | ۰/۸  | تسهیلگر تغییرات                                             |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۴       | ۰/۵۲           | ۰/۶۶ | ۰/۷۵ | آگاهی اجتماعی                                               | شایستگی‌های هوش شناختی     |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۴۶           | ۰/۶۶ | ۰/۹  | مدیریت تعارض                                                |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۶       | ۰/۵۹           | ۰/۶۵ | ۰/۷۳ | پردازش اطلاعات                                              |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۵           | ۰/۵۹ | ۰/۸۸ | منطق دستگاه‌ها                                              |                            |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵۶           | ۰/۶  | ۰/۸  | تفکر پویا                                                   | هوش شناختی                 |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۶            | ۰/۵۹ | ۰/۸  | شناخت الگو                                                  |                            |

## جدول ۵.۲. نتایج روش دلفی فازی دور اول

| نتیجه     | مقدار قطعی | میانگین دیدگاه |      |      | زیر ابعاد                        | ابعاد                              |
|-----------|------------|----------------|------|------|----------------------------------|------------------------------------|
| عدم تأیید | ۰/۶۶       | ۰/۴۷           | ۰/۷۵ | ۰/۷۶ | درک مدل‌های ذهنی                 | شایستگی<br>روان‌شناختی             |
| عدم تأیید | ۰/۶۳       | ۰/۵۷           | ۰/۶۵ | ۰/۶۶ | یادگیری مستمر                    |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۶            | ۰/۷۱ | ۰/۷۷ | فرایند محوری                     |                                    |
| تأیید     | ۰/۸۳       | ۰/۷۵           | ۰/۸  | ۰/۹۵ | سلامت روان مدیر                  |                                    |
| تأیید     | ۰/۷۵       | ۰/۵۵           | ۰/۸  | ۰/۹۲ | توانایی شناسایی<br>شخصیت کارکنان |                                    |
| تأیید     | ۰/۷۸       | ۰/۵۶           | ۰/۸۱ | ۰/۹۸ | مثبت اندیشی                      | عوامل مؤثر بر<br>شایستگی<br>بنیادی |
| تأیید     | ۰/۷۷       | ۰/۵۵           | ۰/۸  | ۰/۹۸ | فرهنگ‌سازمانی                    |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶۴       | ۰/۵۲           | ۰/۷  | ۰/۷۱ | خط‌مشی سازمان                    |                                    |
| تأیید     | ۰/۸۶       | ۰/۶۸           | ۰/۹۳ | ۰/۹۸ | چشم‌انداز و راهبرد سازمانی       |                                    |
| تأیید     | ۰/۷۶       | ۰/۵۳           | ۰/۷۸ | ۰/۹۸ | قوانین حاکم بر سازمان            |                                    |
| تأیید     | ۰/۷۸       | ۰/۵۸           | ۰/۸۳ | ۰/۹۵ | فناوری اطلاعات                   |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۵۵           | ۰/۶۳ | ۰/۸۵ | جو سازمانی                       |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶۴       | ۰/۵۵           | ۰/۶  | ۰/۷۷ | ساختار سازمانی                   |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶۴       | ۰/۴۴           | ۰/۶۷ | ۰/۸۱ | فرایند سازمانی                   |                                    |
| تأیید     | ۰/۸        | ۰/۶            | ۰/۸۲ | ۰/۹۸ | آموزش و مدیریت دانش سازمانی      |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶        | ۰/۴۲           | ۰/۶۶ | ۰/۷۳ | رفتارهای حمایتی بالادستی         |                                    |
| عدم تأیید | ۰/۶۵       | ۰/۵۶           | ۰/۶  | ۰/۸  | شبکه‌گرایی                       |                                    |
| تأیید     | ۰/۷۲       | ۰/۵            | ۰/۷۵ | ۰/۹۲ | ارتباطات سازمانی                 |                                    |

دوم هر مؤلفه، میانگین فازی مثلی برای هریک از مؤلفه‌ها و فازی‌زدایی محاسبه شد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی هریک از عامل‌ها در دور دوم در جدول زیر نشان داده شده است:

در ادامه مواردی که میانگین فازی آن‌ها کمتر از ۰/۷۰ به دست آمد حذف شد و سپس سایر اصلاحات پرسشنامه دور نخست صورت پذیرفت و مجدداً پرسشنامه جدید با هریک از عوامل تأیید شده به اعضای پنل ارسال شد. پس از مشخص شدن نمرات دور

## جدول ۳. الف. نتایج روش دلفی فازی دور دوم

Table 3. Results of the Second Round of Fuzzy Delphi Method

| نتیجه     | مقدار قطعی | میانگین دیدگاه |      |      | زیر ابعاد                                                        | ابعاد                  |
|-----------|------------|----------------|------|------|------------------------------------------------------------------|------------------------|
| تأیید     | ۰/۸۶       | ۰/۷۵           | ۰/۸۵ | ۰/۹۸ | تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک                                     | شایستگی                |
| عدم تأیید | ۰/۶۷       | ۰/۶۵           | ۰/۸۶ | ۰/۷  | تفکر انتقادی                                                     | شناختی -               |
| تأیید     | ۰/۸۷       | ۰/۷۵           | ۰/۸۵ | ۱    | درک درست از وضعیت فعلی                                           | بینشی                  |
| تأیید     | ۰/۸۵       | ۰/۸۴           | ۰/۷۵ | ۰/۹۶ | درک صحیح از فضای رقابتی                                          | شایستگی‌های<br>بنیادی  |
| تأیید     | ۰/۸۳       | ۰/۶۲           | ۰/۸۷ | ۱    | تصمیم‌گیری مؤثر در زمان بحران                                    |                        |
| عدم تأیید | ۰/۶۹       | ۰/۵۲           | ۰/۷  | ۰/۸۵ | فراست کسب‌وکار                                                   |                        |
| تأیید     | ۰/۸۷       | ۰/۶۸           | ۰/۹۴ | ۱    | تشویق به فرهنگ کار و تلاش                                        |                        |
| تأیید     | ۰/۸۵       | ۰/۶۵           | ۰/۹  | ۱    | برنامه‌ریزی خلاقانه در زمینه کسب‌وکار و<br>ایجاد خلاقیت و نوآوری |                        |
| تأیید     | ۰/۸        | ۰/۵۹           | ۰/۸۴ | ۰/۹۸ | توسعه مهارت‌های جدید                                             | شایستگی<br>کارآفرینانه |
| تأیید     | ۰/۸۱       | ۰/۶            | ۰/۸۵ | ۰/۹۷ | هدایت و رهبری                                                    |                        |
| تأیید     | ۰/۸۱       | ۰/۶۲           | ۰/۸۲ | ۱    | اثرگذاری و تاثیرپذیری                                            |                        |
| تأیید     | ۰/۸۳       | ۰/۶۵           | ۰/۸۵ | ۰/۹۸ | رهبری تغییر                                                      |                        |
| تأیید     | ۰/۸        | ۰/۶۵           | ۰/۷۵ | ۱    | ایجاد فضای انگیزشی و<br>طراحی مدل انگیزشی                        |                        |

جدول ۳. ب. نتایج روش دلفی فازی دور دوم

| ابعاد                        | زیر ابعاد                                                  | میانگین دیدگاه | مقدار قطعی | نتیجه |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------|
| شایستگی ارتباطی              | فضای کاری همدلانه‌تر و شادتر                               | ۰/۸۴           | ۰/۵۹       | ۱     |
|                              | افزایش اشتیاق و دلبستگی در میان کارکنان                    | ۰/۸۲           | ۰/۵۲       | ۰/۹۶  |
|                              | حفظ ارتباط و تعامل با تمام بخش‌های سازمان                  | ۰/۷۱           | ۰/۶۵       | ۰/۹۴  |
|                              | مدیریت تعارض                                               | ۰/۸۳           | ۰/۵۴       | ۱     |
|                              | کار تیمی                                                   | ۰/۷۹           | ۰/۵۴       | ۰/۹۵  |
| شایستگی‌های فردی             | مهارت حل مساله                                             | ۰/۹            | ۰/۷        | ۱     |
|                              | انعطاف‌پذیری                                               | ۰/۸۱           | ۰/۵۶       | ۱     |
|                              | خبرگی و دانش                                               | ۰/۸۷           | ۰/۶۵       | ۰/۹۷  |
|                              | توانایی جذب استعدادها برتر                                 | ۰/۸۵           | ۰/۶۵       | ۰/۹۵  |
|                              | توانایی طراحی شغل و سازمان                                 | ۰/۸۸           | ۰/۶۷       | ۰/۹۸  |
| شایستگی‌های فنی و تخصصی      | آشنایی با زمینه‌های تجارت مبتنی بر فناوری                  | ۰/۸۹           | ۰/۷۵       | ۱     |
|                              | ایجاد پوزشن‌های شغلی در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی | ۰/۸            | ۰/۷۵       | ۱     |
|                              | استفاده از نرم‌افزارهای جذب استعداد و استخدام              | ۰/۸۲           | ۰/۷۵       | ۰/۹۶  |
|                              | آشنایی سیستم دیجیتال مدیریت عملکرد                         | ۰/۸۷           | ۰/۷۴       | ۰/۹۷  |
|                              | آشنایی با ساختار سازمانی در استارت‌آپ‌ها                   | ۰/۷۵           | ۰/۸        | ۰/۹   |
| شایستگی اخلاقی               | ایجاد شرایط ایده‌آل کاری                                   | ۰/۷۵           | ۰/۴۹       | ۱     |
|                              | اخلاق‌گرایی                                                | ۰/۹۵           | ۰/۸۵       | ۱     |
|                              | رازداری                                                    | ۰/۸۳           | ۰/۷        | ۰/۹۸  |
|                              | داشتن صداقت                                                | ۰/۸۵           | ۰/۷        | ۱     |
|                              | محافظت از اطلاعات محرمانه                                  | ۰/۷            | ۰/۵۶       | ۰/۸   |
| شایستگی روان‌شناختی          | سلامت روان مدیر                                            | ۰/۹            | ۰/۶۵       | ۱     |
|                              | توانایی شناسایی شخصیت کارکنان                              | ۰/۹۳           | ۰/۶۸       | ۱     |
|                              | مثبت‌اندیشی                                                | ۰/۸۵           | ۰/۷۵       | ۰/۹۸  |
|                              | فرهنگ سازمانی                                              | ۰/۸            | ۰/۶۵       | ۰/۹۸  |
|                              | چشم‌انداز و راهبرد سازمانی                                 | ۰/۹            | ۰/۶۵       | ۱     |
| عوامل موثر بر شایستگی بنیادی | قوانین حاکم بر سازمان                                      | ۰/۸۱           | ۰/۵۶       | ۱     |
|                              | فناوری اطلاعات                                             | ۰/۸۴           | ۰/۵۸       | ۱     |
|                              | آموزش و مدیریت دانش سازمانی                                | ۰/۸۷           | ۰/۶۲       | ۰/۹۸  |
|                              | ارتباطات سازمانی                                           | ۰/۸۴           | ۰/۵        | ۱     |
|                              |                                                            |                |            |       |

نظرسنجی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت که نتایج به شرح جدول زیر می‌باشد:

پس از انجام مرحله دوم نظرسنجی از اعضای پنل، اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده موارد مورد تأیید در دو مرحله

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

Table 4. The De-Fuzzified Average Difference between the First and Second Stage

| نتیجه | اختلاف میانگین فازی زدایی | فازی زدایی شده دور دوم | فازی زدایی شده دور اول | زیر ابعاد                                                     | ابعاد                   |
|-------|---------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۶                   | ۰/۸۴                   | تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک                                  | شایستگی شناختی - بینشی  |
| تأیید | ۰/۰۵                      | ۰/۸۷                   | ۰/۸۲                   | درک درست از وضعیت فعلی                                        |                         |
| تأیید | ۰/۰۵                      | ۰/۸۵                   | ۰/۸                    | شناخت فضای رقابتی                                             |                         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۳                   | ۰/۸۱                   | تصمیم‌گیری مؤثر در زمان بحران                                 |                         |
| تأیید | ۰/۱۱                      | ۰/۸۷                   | ۰/۷۶                   | تشویق به فرهنگ کار و تلاش                                     |                         |
| تأیید | ۰/۱                       | ۰/۸۵                   | ۰/۷۵                   | برنامه‌ریزی خلاقانه در زمینه کسب‌وکار و ایجاد خلاقیت و نوآوری | شایستگی کارآفرینانه     |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸                    | ۰/۷۸                   | توسعه مهارت‌های جدید                                          | شایستگی‌های رهبری       |
| تأیید | ۰/۰۷                      | ۰/۸۱                   | ۰/۷۴                   | هدایت و رهبری                                                 |                         |
| تأیید | ۰/۰۶                      | ۰/۸۱                   | ۰/۷۵                   | اثرگذاری و تأثیرپذیری                                         |                         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۳                   | ۰/۸۱                   | رهبری تغییر                                                   |                         |
| تأیید | ۰/۰۹                      | ۰/۸                    | ۰/۸۹                   | ایجاد فضای انگیزشی و طراحی مدل انگیزشی                        |                         |
| تأیید | ۰/۰۶                      | ۰/۸۱                   | ۰/۸۷                   | فضای کاری همدلانه‌تر و شادتر                                  | شایستگی ارتباطی         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۷۷                   | ۰/۷۵                   | افزایش اشتیاق و دل‌بستگی در میان کارکنان                      |                         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۷۷                   | ۰/۷۵                   | حفظ ارتباط و تعامل با تمام بخش‌های سازمان                     |                         |
| تأیید | ۰/۰۴                      | ۰/۷۹                   | ۰/۷۵                   | مدیریت تعارض                                                  |                         |
| تأیید | ۰                         | ۰/۷۶                   | ۰/۷۶                   | کار تیمی                                                      |                         |
| تأیید | ۰/۱۲                      | ۰/۸۷                   | ۰/۷۵                   | مهارت حل مسئله                                                | شایستگی‌های فردی        |
| تأیید | ۰/۰۱                      | ۰/۷۹                   | ۰/۷۸                   | انعطاف‌پذیری                                                  |                         |
| تأیید | ۰/۰۳                      | ۰/۸۳                   | ۰/۸                    | خبرگی و دانش                                                  |                         |
| تأیید | ۰/۰۱                      | ۰/۸۲                   | ۰/۸۱                   | توانایی جذب استعداد‌های برتر                                  |                         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۴                   | ۰/۸۲                   | توانایی طراحی شغل و سازمان                                    |                         |
| تأیید | ۰/۰۳                      | ۰/۸۸                   | ۰/۸۵                   | آشنایی با زمینه‌های تجارت مبتنی بر فناوری                     | شایستگی‌های فنی و تخصصی |
| تأیید | ۰/۰۶                      | ۰/۸۵                   | ۰/۹۱                   | ایجاد پوزیشن‌های شغلی در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی   |                         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۴                   | ۰/۸۲                   | استفاده از نرم‌افزارهای جذب استعداد و استخدام                 |                         |
| تأیید | ۰/۰۶                      | ۰/۸۶                   | ۰/۸                    | آشنایی با سیستم دیجیتال مدیریت عملکرد                         |                         |
| تأیید | ۰/۰۷                      | ۰/۸۲                   | ۰/۷۵                   | آشنایی با ساختار سازمانی در استارت‌آپ‌ها                      |                         |
| تأیید | ۰/۰۴                      | ۰/۷۵                   | ۰/۷۱                   | ایجاد شرایط ایده‌آل کاری                                      | شایستگی اخلاقی          |
| تأیید | ۰/۰۱                      | ۰/۹۳                   | ۰/۹۲                   | اخلاق‌گرایی                                                   |                         |
| تأیید | ۰/۰۸                      | ۰/۸۴                   | ۰/۷۶                   | رازداری                                                       |                         |
| تأیید | ۰/۰۸                      | ۰/۸۵                   | ۰/۷۷                   | داشتن صداقت                                                   |                         |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۵                   | ۰/۸۳                   | سلامت روان مدیر                                               |                         |
| تأیید | ۰/۱۲                      | ۰/۸۷                   | ۰/۷۵                   | توانایی شناخت شخصیت کارکنان                                   | شایستگی روان‌شناختی     |

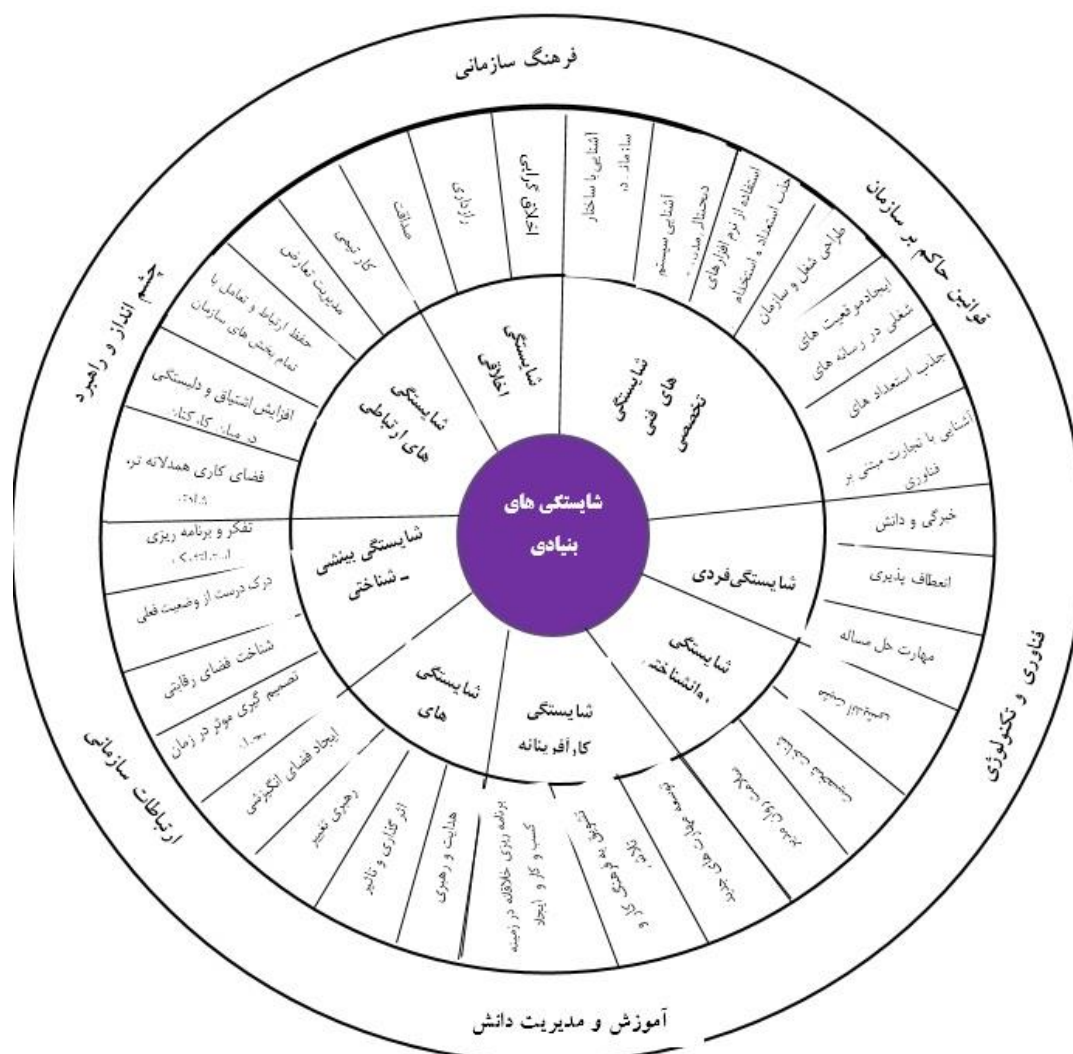
شایستگی‌های بنیادی

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

| نتیجه | اختلاف میانگین فازی زدایی | فازی زدایی شده دور دوم | فازی زدایی شده دور اول | زیر ابعاد                   | ابعاد                        |
|-------|---------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| تأیید | ۰/۰۸                      | ۰/۸۶                   | ۰/۷۸                   | مثبت اندیشی                 | عوامل مؤثر بر شایستگی بنیادی |
| تأیید | ۰/۰۴                      | ۰/۸۱                   | ۰/۷۷                   | فرهنگ سازمانی               |                              |
| تأیید | ۰/۰۱                      | ۰/۸۵                   | ۰/۸۶                   | چشم‌انداز و راهبرد سازمانی  |                              |
| تأیید | ۰/۰۳                      | ۰/۷۹                   | ۰/۷۶                   | قوانین حاکم بر سازمان       |                              |
| تأیید | ۰/۰۳                      | ۰/۸۱                   | ۰/۷۸                   | فناوری اطلاعات              |                              |
| تأیید | ۰/۰۲                      | ۰/۸۲                   | ۰/۸                    | آموزش و مدیریت دانش سازمانی |                              |
| تأیید | ۰/۰۶                      | ۰/۷۸                   | ۰/۷۲                   | ارتباطات سازمانی            |                              |

خبرگان در خصوص ابعاد و عوامل مؤثر بر شایستگی بنیادی در دو مرحله از حد آستانه (۰/۲) کمتر به دست آمد، فرایند دلفی متوقف می‌شود. مدل نهایی حاصل از تحلیل محتوا و دلفی فازی در شکل زیر نشان داده شده است:

براساس نظرات و نمرات ارائه شده در مرحله نخست و مقایسه آن با نتایج میانگین فازی زدایی دو مرحله، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله با توجه به نظر چنگ ولین (۲۰۰۲) کمتر از حد آستانه (۰/۲) باشد، در این صورت فرایند دلفی متوقف می‌شود. اگر اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر

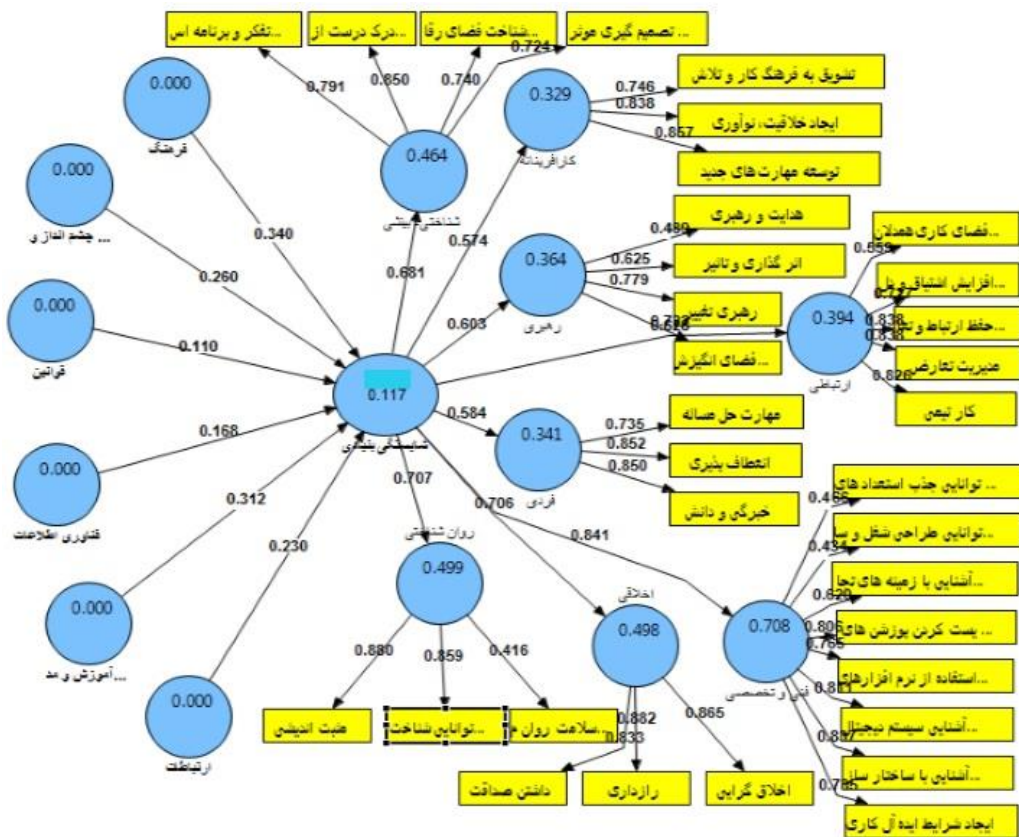


شکل ۱. الگوی استخراجی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی از بخش کیفی

Figure 1. Extractive Pattern of Basic Competencies of Human Resource Managers from the Qualitative Part

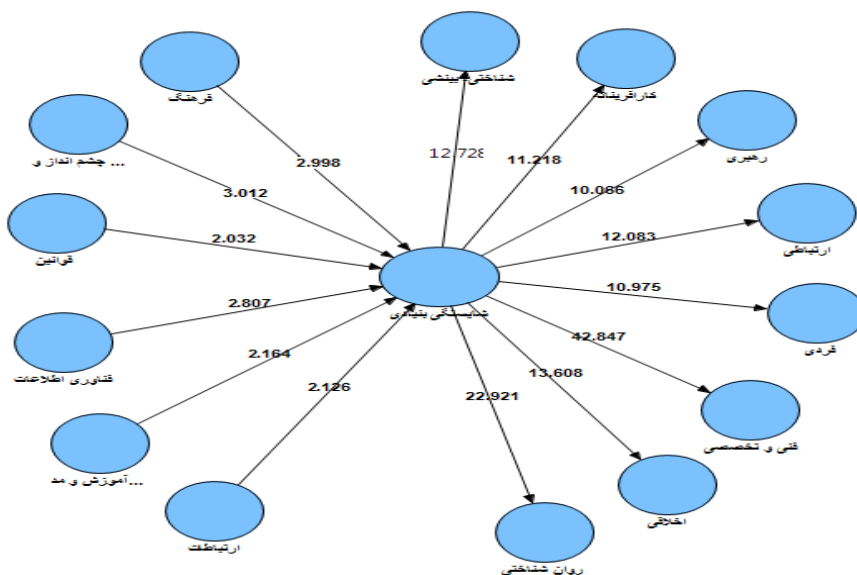
می‌شود. الگوی ران شده در محیط نرم‌افزار در حالت معناداری و ضرایب مسیر براساس شکل‌های زیر نشان داده شده است:

جهت بررسی فرضیه‌های مطرح در رابطه با الگوی پژوهش از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. فرضیه‌های اصلی یعنی تأثیر شش عامل شناسایی شده بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی



شکل ۲. ضرایب مسیر تأثیر عوامل شناسایی شده بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی

Figure 2. The Path Coefficients of the Influence of the Identified Factors on the Basic Competence of Human Resource Managers



شکل ۳. حالت معناداری تأثیر عوامل شناسایی شده بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی

Figure 3. The Significance of the Effect of the Identified Factors on the Basic Competence of Human Resource Managers

## جدول ۵. نتایج فرضیه‌ها

Table 5. Hypotheses Results

| نتیجه | ضریب مسیر | مقدار آماره t | فرضیه‌ها                                                                                                                      |
|-------|-----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأیید | ۰/۳۴      | ۲/۹۹          | فرهنگ سازمانی بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی حمل‌ونقل درون‌شهری تأثیر دارد.               |
| تأیید | ۰/۲۶      | ۳/۰۱          | چشم‌انداز و راهبرد سازمانی بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی حمل‌ونقل درون‌شهری تأثیر دارد.  |
| تأیید | ۰/۱۱      | ۲/۰۳          | قوانین حاکم بر سازمان بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی حمل‌ونقل درون‌شهری تأثیر دارد.       |
| تأیید | ۰/۱۶      | ۲/۰۷          | فناوری اطلاعات سازمانی بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی حمل‌ونقل درون‌شهری تأثیر دارد.      |
| تأیید | ۰/۳۱      | ۲/۱۶          | آموزش و مدیریت دانش سازمانی بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی حمل‌ونقل درون‌شهری تأثیر دارد. |
| تأیید | ۰/۲۳      | ۲/۱۲          | ارتباطات سازمانی بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی حمل‌ونقل درون‌شهری تأثیر دارد.            |

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد شایستگی‌های بنیادی به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌ها که هم‌افزایی ایجاد می‌کند و دارای ارزش پایدار و کاربرد گسترده‌ای است یا به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها و دانش‌های مکمل در یک گروه یا تیم به شمار می‌آید. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن و همچنین عوامل مؤثر بر این شایستگی با استفاده از روش تحلیل محتوا و دلفی فازی در خبرگان انجام شده است. بعد از تأیید نهایی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌اندازه‌گیری الگو در بین نمونه آماری مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی شامل اسنپ، تپسی و ماکسیم پرداخته شد. بررسی مطالعات پیشین در خصوص ابعاد شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی نشان‌دهنده ابعاد گوناگونی از شایستگی‌ها است. در پژوهش حاضر نیز براساس نتایج، ابعاد مختلفی از شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی شامل شایستگی شناختی-بینشی، شایستگی کارآفرینانه، شایستگی رهبری، شایستگی ارتباطی، شایستگی فردی، شایستگی فنی و تخصصی، شایستگی اخلاقی و شایستگی روان‌شناختی شناسایی شد. همچنین عوامل مؤثر بر این شایستگی‌ها شناسایی و تأیید شد که در تحلیل محتوا و روش دلفی فازی شامل فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز و راهبرد سازمانی، قوانین حاکم بر سازمان، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. شایان ذکر است که وجه تمایز پژوهش حاضر بررسی هم‌زمان ابعاد عوامل

مؤثر بر شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی است که در سایر پژوهش‌ها در نظر گرفته نشده است. برای مثال برخی مطالعات به دلایل و اهمیت شایستگی بنیادی مدیران پرداخته، برخی دیگر عوامل کلیدی مؤثر را مورد بررسی قرار داده و بعضی دیگر به معرفی برخی از الگوهای شایستگی مدیران منابع انسانی تمرکز کرده‌اند. در این پژوهش ضمن دسته‌بندی ابعاد شایستگی بنیادی، عوامل مؤثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی نیز شناسایی گردید و در نهایت تأثیر عوامل شناسایی شده مورد سنجش قرار گرفت. به‌طور کلی این تحقیق سعی کرده است که مبحث «شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی» را یک گام به جلو ببرد؛ به‌گونه‌ای که از آن به‌عنوان یک استراتژی در بهبود عملکرد سازمانی و عملکرد مدیریتی استفاده شود.

به نظر می‌رسد مدل پژوهش حاضر در مقوله‌های فرعی شایستگی‌های فنی و تخصصی مثل آشنایی با زمینه‌های تجارت مبتنی بر فناوری و قرار دادن موقعیت‌های شغلی در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی دارای بیشترین اهمیت در حوزه کسب‌وکارهای نوپا حمل‌ونقل درون‌شهری بوده که در سایر پژوهش‌ها اشاره‌ای نگردیده است. علاوه‌بر این می‌توان به شایستگی کارآفرینانه در مقوله‌های فرعی و تشویق به فرهنگ کار و تلاش و توسعه مهارت‌های جدید اشاره داشت که در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت. همچنین در بحث شایستگی روان‌شناختی می‌توان به مقولات فرعی سلامت روان مدیر، توانایی شناخت شخصیت کارکنان و مثبت‌اندیشی اشاره داشت که در پیشینه پژوهش به آن اشاره‌ای نشده ولی از نظر خبرگان



موردنظر دست پیدا کنند. شایستگی‌های اخلاقی سازمان‌ها را در برابر چالش‌ها حمایت کرده و در سوق دادن افراد به سمت انتظارات مثبت موفق می‌گرداند. گونزالس و همکاران (۲۰۲۰) به شایستگی‌های اخلاقی اشاره کرده است. شایستگی کارآفرینانه شامل نوعی هشیاری، نوآوری، خلاقیت، توانایی ادراک، شناسایی، ارزیابی و درک فرصت‌ها و تبدیل آن‌ها به نتایج سودآور است که آن‌جی و همکاران (۲۰۱۹) به آن اشاره دارند. شایستگی روان‌شناختی به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا با ویژگی‌های مثبت روان‌شناختی به هویت‌های فردی کارکنان بها دهند و با ایجاد جو اعتماد نسبت به توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها استقلال عمل را در آن‌ها تقویت کنند و با بازخوردهای مثبت باعث تشویق کارکنان شوند. دیبایی صابر و همکاران (۱۳۹۸) به شایستگی روان‌شناختی اشاره دارند.

### پیشنهادهای

به‌طور خلاصه، استارت‌آپ‌ها در بسیاری از عوامل مانند اندازه تیم، امنیت مالی کارکنان، سطح رضایت کارکنان و باز بودن ارتباط بین کارکنان و مدیران با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دیگر متفاوت هستند. نیروی کار تحت این شرایط نیاز به یک مدل یا الگویی جامع از شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی دارد تا بتواند در اجرای وظایف استراتژیک خود عمل نماید و بهبود عملکرد استارت‌آپ به‌طور کلی را داشته باشد. از آنجا که پژوهش حاضر در حوزه حمل‌ونقل درون‌شهری صورت پذیرفته است لذا تأکید می‌گردد که مدیران فعال در کسب‌وکارهای دیجیتالی و استارت‌آپ‌های خدماتی در حوزه حمل‌ونقل بر تقویت ابعاد شایستگی بنیادی مدیران تأکید ورزند و عوامل مؤثر بر این شایستگی‌ها را در نظر داشته باشند. در زمینه شایستگی‌های بینشی - شناختی تقویت و رشد دیدگاه بلندمدت مدیران در مورد بسیاری از مسائل از جمله استخدام نیروی توانمند در سازمان و برطرف کردن ضعف‌های مربوط به دیدگاه‌های کوتاه‌مدت و ضعف‌های مدیریتی و نادیده گرفتن تعصبات در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی پیشنهاد می‌شود. در زمینه شایستگی‌های ارتباطی به مدیران پیشنهاد می‌شود که به سطح رسمی بودن یک مدیر با کارکنان باوجود اثربخشی ارتباطات غیررسمی در ایجاد پیوندهای قوی‌تر در اعضای تیم توجه داشته باشند، در رابطه با شایستگی‌های تخصصی و فنی پیشنهاد می‌شود مدیران به تقویت زیرساخت‌های فناوری و تکنولوژی و آموزش و زمینه‌های استفاده از دیجیتال و اینترنت و یکپارچه‌سازی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها از

این حوزه دارای اهمیت بوده است. بحث اخلاق‌گرایی نیز به‌عنوان مقوله فرعی شایستگی اخلاقی از نظر خبرگان این صنعت از ویژگی‌های دارای اهمیت است.

براساس نتایج عوامل مؤثر آموزش و مدیریت دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی داشته است که در ادبیات منابع انسانی کسب‌وکارهای نوپا مانند پژوهش کایور (۲۰۱۸) مورد تأکید قرار گرفته است.

در شایستگی شناختی - بینشی مدیر باید قابلیت درک پیچیدگی‌های سازمان را داشته باشد که در پژوهش عسگری (۲۰۱۹) به آن اشاره شده است. شایستگی‌های فنی - تخصصی به‌نوعی با تأکید بر شایستگی‌های دانشی مدیران قابل تعریف است که به هر آنچه مدیران در جایگاه خود در زمینه فنی و تخصصی لازم است داشته باشند اشاره دارد و واعظی و همکاران (۲۰۱۹) و عسگری (۲۰۱۹) به آن اشاره کرده‌اند. شایستگی فردی نحوه ایجاد تحول، توانایی اجرا و یا اقدام برنامه‌ها، توانایی بسیج منابع سازمان و قابلیت نفوذ در دیگران برای تحقق اهداف سازمان را شامل می‌شود. عسگری (۲۰۱۹)، مؤذن جمشیدی (۲۰۱۹)، قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۸)، چراغ بیرجندی و همکاران (۲۰۱۸) و مازیوکو و همکاران (۲۰۱۵) به شایستگی‌های ویژگی‌های فردی اشاره دارند. وجه تمایز سازمان‌های موفق و ناموفق در شایستگی رهبری و مدیریت آن‌ها است. زمانی که مدیران توانایی و قابلیت لازم در هدایت و برنامه‌ریزی منابع انسانی را داشته باشند سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها بهتر یاری می‌کنند. عسگری (۲۰۱۹)، ابراهیمی (۲۰۲۰)، واعظی و همکاران (۲۰۱۹)، مؤذن جمشیدی (۲۰۱۹) و داوید و همکاران (۲۰۲۰) به شایستگی‌های رهبری و مدیریت و هدا و همکاران (۲۰۲۰)، گونزالس و همکاران (۲۰۱۸)، فارست، مازیوکو و همکاران (۲۰۱۵) و آوارنگا و همکاران (۲۰۱۹) به شایستگی‌های رهبری اشاره دارند. شایستگی‌های ارتباطی به درک و فهم و مدیریت عواطف دیگران و توانایی کار کردن به‌طور اثربخش در کنار آن‌ها و نوعی آگاهی در روابط و مدیریت روابط اشاره دارد که در پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۸)، چراغ بیرجندی و همکاران (۲۰۱۸)، مؤذن جمشیدی (۲۰۱۹)، گونزالس و همکاران (۲۰۲۰)، لی (۲۰۱۸)، مازیوکو و همکاران (۲۰۱۵) و آوارنگا و همکاران (۲۰۱۹) به آن اشاره شده است. در سازمان‌ها در کنار بهره‌مندی از جو فضیلت مدار می‌بایست مدیرانی با شایستگی‌های اخلاقی وجود داشته باشند تا سازمان‌ها به اهداف

کارکنان دقت داشته باشند. در رابطه با شایستگی‌های اخلاقی مدیران پیشنهاد می‌شود مسئولان و مدیران کسب و کارهای نوپا در بخش حمل و نقل درون شهری مدیرانی را انتخاب کنند که شایستگی‌های رفتاری همچون رازداری و صداقت را دارا باشند و هنگام ارزیابی به مسائل اخلاقی مدیران توجه داشته باشند و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و آزمون‌های مناسب در هنگام استخدام این شایستگی‌های رفتاری را مورد سنجش قرار بدهند. در رابطه با شایستگی‌های فردی پیشنهاد می‌شود از طریق مهارت حل مسئله، تشکیل کارگروه‌ها و اتاق‌های فکر و گرفتن بازخوردهای لازم و تغییر ساختارهای اشتباه فکری افراد به تقویت این شایستگی بپردازند. در رابطه با شایستگی‌های روان‌شناختی پیشنهاد می‌شود به هویت‌های فردی مدیران به‌ها داده شود و با ایجاد جو اعتماد نسبت به توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها استقلال عمل را در آن‌ها تقویت کنند.

### محدودیت‌ها

باید احتیاط در تعمیم یافته‌های پژوهش را در نظر گرفت. زیرا که پژوهش در حوزه کسب و کارهای نوپای حمل و نقل درون شهری صورت پذیرفته است.

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است. لذا از کلیه استادان گرامی که با راهنمایی‌های مدیرانه خود در تدوین پژوهش حاضر بنده را یاری فرمودند صمیمانه کمال تشکر و قدردانی را دارم.

طریق شبکه توجه داشته باشند. زیرا که کسب و کارهای استارت‌آپی مبتنی بر فناوری اطلاعات و بسترهای دیجیتالی هستند. در رابطه با شایستگی‌های کارآفرینی توجه و تمرکز بر سیستم‌های پاداش به‌عنوان منابع رضایت و انگیزه برای مدیران در سازمان و تمرکز بر افزایش مشارکت از طریق آموزش پیشنهاد می‌شود. همچنین توجه به عواملی که برای توانمندسازی جهت‌گیری کارآفرینی در شرکت باید بهینه شوند. تمرکز بر ایجاد یک محیط کاری که در آن مدیران بتوانند دانش و مهارت‌های خود را ارتقا دهند، نه تنها به آن‌ها امکان می‌دهد که تفکر نوآورانه خود را توسعه دهند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا به توانایی‌های خود برای مشخص کردن ایده‌های خلاقانه اعتماد کنند. در زمینه شایستگی‌های رهبری استفاده از تجربیات موفق دیگر کشورها در استارت‌آپ‌های خدماتی پیشنهاد می‌شود به‌عنوان مثال در شرکت گوگل به‌عنوان یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها می‌توان به آزادی مدیران و کارکنان در لباس رسمی اشاره داشت که افراد می‌توانند با لباس‌های غیررسمی هم در محل کار حضور پیدا کنند یا به‌عنوان مثال در تایم‌هایی جهت استراحت می‌توانند به علایق خود در محل کار بپردازند مثل موسیقی، ورزش، و سیر در فضای مجازی که باعث می‌شود ذهن کارکنان در محل کار درگیر سایر عوامل نباشد و خلاقانه به وظایف کاری خود بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود به کارگیری مدیریت اثربخش، تخصص‌گرایی و نخبه‌سالاری را مورد توجه قرار دهند و در فرایند انتصاب انتخاب مدیران حوزه منابع انسانی به فاکتور شایستگی‌های رهبری در بحث‌های اثرگذاری و تأثیرپذیری، مدیریت تغییر، توانایی ایجاد فضای انگیزشی و طراحی مدل انگیزشی در

### References

- Ahadi, M.R., & Ghanizadeh Hesar, E. (2017). Neutralization of neighborhood traffic with a revitalization approach using the SWOT model (Mooredah: Uradmieh Yard Shahi neighborhood). *Human Geography Research*, 49(4), 755-767. (In Persian)
- Ahmad Zamzuri, M. A. I., Naserrudin, N. A., Ali, N. K. M., Aziz, S. A., Rashid, M. F. A., Dapari, R., ... & Hassan, M. R. (2022). Best of Both World?: The Amalgamation of Fuzzy Delphi Method with Nominal Group Technique for Dengue Risk Prioritisation Decision-Making. *Journal of Function Spaces*, 2022.
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., & Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & e Silva, W. D. S. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292.
- Asgari, N. (2019). Introducing a Model of Meritocracy and Developing Competencies of Sales Managers in Distribution Industry. *Journal of Business Management*, 11(3), 485-504. (In Persian)
- Askari, A., & hajifar, S. (2019). Designing a Model of Competency for General Managers with the approach of the best subset regression. *Career and Organizational Counseling*, 11(41), 9-23. (In Persian)
- Baldrige Glossary (2007). Core competency. *Added to the Baldrige Glossary for 2007*.
- Calderón, G. G. A., García, V. G. A., & Betancourt, H. A. R. (2019). Hierarchization of factors involved in the failure of startups. *In Economy*,

- Business and Uncertainty: New Ideas for a Euro-Mediterranean Industrial Policy* (pp. 200-213). Springer International Publishing.
- Chan, J.W., Chang, V.L., Lau, W.K., Law, L.K., & Lei, C.J., (2016). Taxi App market analysis in Hong Kong. *J. Econ., Bus. Manage.* 4(3), 239-242.
- Chatzoglou, P., Dimitrelos, G., Chatzoudes, D., & Aggelidis, V. (2017, September). The relationship between leadership competencies and successful organisational change. In *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Chatzoglou, P.D., Dimitrelos, G., Chatzoudes, D. and Aggelidis, V. (2017), "The relationship between leadership competencies and successful organisational change", *paper presented at the 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, Rome*.
- Cheng, C.H., & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142, 174-186
- Cheragh Birjandi, K., Peymanizad, H., Keshtidar, M., & Fahim Davin, H. (2018) Structural Modeling of Competency Model of Physical Education Managers in Universities Based on Islamic Culture. *New Trends in Sport Management*, 6(21), 81-93. (In Persian)
- Devaney, T., & Stein, T. (2012). *The Talent Wars: Today's Toughest Startup Challenge*. Technical report.
- Ebrahimi, E. (2020). Presenting a Framework to Identify Competencies of Sport Managers based on a MultiCriteria Decision-Making Model. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 1-17. (In Persian)
- Forrest, C. B., Chesley Jr, F. D., Tregear, M. L., & Mistry, K. B. (2018). Development of the learning health system researcher core competencies. *Health Services Research*, 53(4), 2615-2632.
- Gallup, I. (2017). State of the American workplace. *Pobrane z [http://www. Gallup. Com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx](http://www.Gallup.Com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx)*.
- GholiPour, R., Reza SeidJavadein, S., & Rozbahan, M. (2018). A competency model for university administrators based on Islamic University Document (IUD). *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 6(22), 1-34. (In Persian).
- Gigliotti, R. A. (2019). An Introduction to Competencies and Competency-Based Leadership'. Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, *Education, and Research*, 1.
- González García, A., Pinto-Carral, A., Sanz Villorejo, J., & Marqués-Sánchez, P. (2020). Nurse Manager Core Competencies: A Proposal in the Spanish Health System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3173.
- Habibia, A., Jahantighb, F.F., & Sarafrazi, A. (2015) Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 5(2), 130-143.
- Hijazian, Maryam (2016) *Designing framework in competency assessment of human resources system of MAPNA Group*. (Master's Thesis). University of Tehran. (In Persian)
- Hooda, A., & Singla, M. L. (2021). Core-competencies—a key to future-oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research. *Transforming government: people, process and policy*, 15(1), 80-107.
- Hsu, Y-L. Lee, C-H., & Kreng, V.B. (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, 37, 419-425.
- Irtaimeh, H. J. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180.
- Kaur, A. (2018). A study of role and challenges faced by HR in startups. *International Journal for Emerging Research & Development*, 1(1), 45-49.
- Khan, S. (2018). Demystifying the impact of university graduate's core competencies on work performance: a Saudi industrial perspective. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1847979018810043
- Kunampurat Paul, A., & Nithila Vincent, T. (2018). Employee motivation and retention: issues and challenges in a startup. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 2050-2056.
- Lee, K. E. (2018). Effects of team-based learning on the core competencies of nursing students: a quasi-experimental study. *Journal of nursing research*, 26(2), 88-96.
- Mendenhall, M.E., Weber, T.J., Arna Arnardottir, A., & Oddou, G.R. (2017). Developing global leadership competencies: a process model. *Advances in Global Leadership*, 10, 117-146.

- Moazen Jamshidi, M. H. (2019). Identifying and Ranking Key Competencies of Managers for Realization of Human Resources Excellence at Home Appliances Manufacturing Companies. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-24. (In Persian)
- Moradi Seloushi, B., & Vafaeinejad, A. R. (2017). Using Geospatial Information System (GIS) to Determine the Capacity of Iran Railway Networks. *Journal of Geomatics Science and Technology*, 6(3), 15-22. (In Persian)
- Naghbi, H., Farsijani, H., Kasaei, M. & Zandieh, M., (2016). Explanation of effective components in the structure of world class manufacturing in the automotive industry. *Journal of Modern Researches in Decision*, 1(4), 168-169.
- Nazari, M., VedadHir, A., Ezati, H. (2019). Transforming the Business Model in the Urban Transportation Industr. *Journal of Business Management Perspective*, 18(38), 37-57. (In Persian)
- Ng, H. S., Kee, D. M. H., & Ramayah, T. (2020). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(1), 103-129.
- Nowak, D. (2018). The core competences of polish industrial enterprises. *Бизнес управление*, 28(1), 23-43.
- Nowotny, V. (2020). Human resource professionalization in startups/Author Vanessa Nowotny (Doctoral dissertation, Universität Lin)
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887
- Ries, E., Lean startup. *Place of publication not identified: Portfolio Penguin*, 2017
- Sadeghi, V. J., Biancone, P. P., Anderson, R. B., & Nkongolo-Bakenda, J-M. (2019). International entrepreneurship by particular people 'on their own terms': a study on the universal characteristics of entrepreneurs in evolving economies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 37(2), 288-308.
- Saeidpanah, M., Alvani, S. M., & Hashemi, S. Z. (2020). Designing a model of basic and technological competencies of IT managers. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1399(40), 1-8. (In Persian)
- Schutte, N., Barkhuizen, N., & Van der Sluis, L. (2015). The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-9.
- Shen, J., Qiu, F., Li, W., & Feng, P. (2015). Exploring the effect of the telephone/online booking system on taxi service: Case study of Suzhou City in China. In *CICTP 2015* (pp. 1201-1212).
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Society for Human Resource Management. (2018). Retrieved from [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
- Sturm, R.E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366.
- Vaezi, R., Hosseinpour, D., Sayed Naghavi, M. A., & Taji F. (2019). Designing model of competencies of human resources managers of the Oil Ministry in the context of globalization. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 11(41), 3-36. (In Persian)
- Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881-896.
- Youssif Abo Keir, M. (2019). Prospective on human resources management in startups. *InformationSciences Letters*, 8(3), 1.