

# Identification and interpretive structural modeling of factors affecting the fundamental competence of human resource managers related to transportation startups

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

۱. Ph.D. Candidate , Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

۲. \*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Strategic Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

۳,۴. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

## Article Info

## ABSTRACT

**Objective:** The present study aims to identifying and leveling the factors affecting the fundamental competence of human resource managers.

**Methodology:** The current research method is a mixed research and In terms of purpose, it is Descriptive survey. In this research, the fundamental competence factors of human resource managers related to transportation startups have been identified based on the literature, research background and interviews with experts. At first, 12 related factors were identified, then 6 factors were confirmed in the fuzzy Delphi stage. The statistical sample included human resources experts and managers in urban transportation service startups and human resources professors in the number of 15 people using the snowball sampling method. The statistical population in the path analysis section includes managers and human resources experts in intelligent taxi request systems for intra-city trips, about 330 people were identified and 258 people were selected using the stratified random sampling method based on the Morgan table to validate the factors. The fuzzy Delphi method was used in two stages.

**Conclusion:** Therefore, based on the results of the coefficient of difference between the de-fuzzified average of the approved factors in two stages of the survey, 6 factors were approved, which include organizational culture, organizational vision and strategy, rules governing the organization, information technology, education and knowledge management and organizational communication. Then, using the interpretive structural model method, these factors have been leveled. The results of this method show that the most effective is related to the laws governing the organization, vision and organizational strategy, and the most effective factor includes training and management of organizational knowledge and organizational communication. The results of the path analysis also confirmed the relationships between the factors.

## Article type:

Research Article

## Objective:

## Methodology:

## Conclusion:

## Article history:

Received: ۱۸ March ۲۰۲۱

Revised: ۱۰ June ۲۰۲۱

Accepted: ۱۶ June ۲۰۲۱

**Originality:** This article is taken from the thesis of

## Keywords:

fundamental competency,

urban transport ,

online service businesses,

Interpretive structural

modeling.

## شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با استارت‌آپ‌های حمل و نقل

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

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سطح بندی عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی انجام شده است.

**ضرورت:** کسب و کارهای آنلاین خدماتی به دلیل رویارویی با محیط پویا و چالش‌های پیش روی مدیران این نوع کسب و کارها نیاز به شایسته‌گزینی نیروی انسانی را به یاری شایستگی‌های بنیادی به عنوان ابزار استراتژی‌های سازمانی برای پیشبرد اهداف بیش از پیش احساس می‌کنند.

**روش شناسایی:** روش تحقیق از نوع آمیخته (کیفی-کمی) و توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش ابتدا به شناسایی عوامل موثر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با استارت‌آپ‌های حمل و نقل بر اساس ادبیات، پیشینه پژوهش و مصاحبه با خبرگان پرداخته شده است عوامل مرتبط در ابتدا ۱۲ مورد شناسایی شدند سپس در مرحله دلفی فازی ۶ عامل تایید گردید. نمونه آماری شامل کارشناسان و مدیران منابع انسانی در استارت‌آپ‌های خدماتی حمل و نقل درون شهری و اساتید منابع انسانی به تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی بودند. جامعه آماری در بخش تحلیل مسیر شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی برای سفرهای درون شهری در نظر گرفته شد حدود ۳۳۰ نفر شناسایی و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس جدول مورگان ۲۵۸ نفر انتخاب شده اند جهت اعتبار سنجی عوامل از روش دلفی فازی در دو مرحله استفاده شد

**یافته‌ها:** لذا بر اساس نتایج ضریب اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده عوامل مورد تایید در دو مرحله نظر سنجی، ۶ عامل را مورد تایید قرار داد که شامل فرهنگ سازمانی، چشم انداز و راهبرد سازمانی، قوانین حاکم بر سازمان، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی بودند. سپس با استفاده از روش مدل ساختاری تفسیری به سطح بندی این عوامل پرداخته شده است. نتایج این روش نشان می‌دهد که بیشترین اثرگذاری مربوط به قوانین حاکم بر سازمان، چشم انداز و راهبرد سازمانی است و تاثیرپذیرترین عامل شامل آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. نتایج تحلیل مسیر نیز روابط بین عوامل را مورد تایید قرار داد.

**نتیجه‌گیری:** شناسایی ابعاد شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و تقویت این نوع شایستگی‌ها می‌تواند در پیشرفت کسب و کارهای آنلاین خدماتی حوزه حمل و نقل درون شهری تاثیرگذار باشد و راهبردی در ایجاد هم افزایی و جذب نیروهای واجد شرایط در سازمان و تقویت و توسعه دیدگاه بلندمدت مدیران در بسیاری از موضوعات همچون رفع نقاط ضعف تصمیمات مدیریتی بپردازند

E-mail: md.soleimani@student.pnu.ac.ir

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترا گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۲</sup> \*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: sm.khademi@pnu.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: shahnazari@pnu.ac.ir

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: s.abdolmanafi@pnu.ac.ir

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی بنیادی، حمل و نقل درون شهری، کسب و کارهای آنلاین، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

**استناد:** نام خانوادگی، نام؛ نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (سال). عنوان مقاله.

دریافت مقاله: .....

پذیرش مقاله: .....

## مقدمه

با توجه به اینکه شایستگی‌های مدیریتی به رفتار افراد مربوط می‌شود، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران در رابطه با نقش تصمیم‌گیری، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های خاص از اهمیت بالاتری در تلاش برای عملکرد مستمر بازاریابی برخوردار خواهد بود. تمرکز مفهوم شایستگی عمدتاً کمک به سازمان‌ها برای کنار آمدن با محیط تغییر یافته و نیاز به ادغام استراتژی منابع انسانی سازمان و استراتژی شرکتی آن است (Barber and Tietye, 2004: 597) به دلیل ماهیت پویای بازاریابی در نتیجه تغییر در فضای کسب‌وکار به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، نیاز به بررسی شایستگی‌های مدیریتی ضروری به نظر می‌رسد (Nwokah & Ahiauzu, 2008) ایستنسون و گادلاگسون (2010) در پژوهشی به این نتیجه دست‌یافت که توانایی برقراری ارتباط شفاهی و کتبی، شایستگی‌های بین فردی و اقناعی و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و شایستگی‌های پیاده‌سازی برای مدیران صرف‌نظر از صنعت ضروری است. شایستگی‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک بازاریابی، مدیریت برند و ارتباطات بازاریابی بسیار مهم هستند. همچنین سایر تحقیقات نشان دادند که شایستگی‌های توسعه‌محصول و مدیریت کانال نیز بسیار مهم هستند توانایی و شایستگی‌ها می‌تواند اثرات مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها داشته باشد و تأثیرات متقابل آن‌ها می‌تواند این اثر را افزایش دهد. بسیجی و همکاران (1399) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل بیان می‌کنند که بدیهی است، همان‌گونه که توجه به نقش شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل می‌تواند به درآمدزایی بیشتر و رشد اقتصادی کشور کمک نماید، عدم توجه و نادیده انگاشتن انتصاب مدیران شایسته در این حوزه نیز می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها و شکست شرکت‌ها در عرصه رقابت بین‌الملل منجر شود.

بنابراین یکی از دلایل ضرورت انجام این تحقیق دستیابی شرکت‌های فعال در بخش خدمات حمل و نقل درون شهری به نتایجی چون درآمدزایی بیشتر و رشد اقتصادی است همین‌طور دستیابی به برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها، بهبود دانش مدیریت و ارتباطات است و عدم اجرای پژوهش منجر به عدم جذب مدیران با شایستگی‌های بنیادی همچون مهارت‌های متعدد در حوزه منابع انسانی، بازاریابی و کسب و کارهای دیجیتال شده و حتی کاهش کیفیت استخدام در سازمان شده و در واقع شرکت‌ها فرصت‌های رشد و بهره‌وری پیش رو از دست داده و حتی منجر به شکست سازمان‌ها خواهد شد.

مدل‌های شایستگی از جمله روش‌های کارآمد برای استخدام، سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی شایسته محسوب می‌شود و در سایر کشورهای پیشرفته معیار و ملاک استخدام، انتخاب و گزینش نیروها جهت مشاغل مدیریتی، براساس مدل‌های شایستگی انجام می‌پذیرد به طوری که روش‌های قدیمی مثل تجزیه و تحلیل شغلی دیگر کارایی لازم را ندارند (نقیبی و همکاران، 2016). لذا پژوهش حاضر با شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در کسب و کارهای آنلاین خدماتی حوزه حمل و نقل درون شهری می‌تواند در معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی حوزه کسب و کارهای آنلاین کمک‌کننده باشد.

## ۱. مروریادبیات

### شایستگی‌های بنیادی

اصطلاح "شایستگی-های بنیادی" در اواخر سال ۲۰۰۷ در تعریف واژه نامه بالدریج وارد شد که آن را به عنوان حوزه های تخصصی سازمان تعریف می کند. شایستگی های بنیادی سازمان آن دسته از توانایی های مهم استراتژیک هستند که برای انجام مأموریت آن مهم هستند یا شایستگی متمایزی که برای شرکت یک مزیت رقابتی در صنعت خود فراهم می کند (Baldridge Glossary Definition, ۲۰۰۷).

در این میان مفهوم شایستگی های بنیادی توسط گری همل و پرهالد (۱۹۹۰) توسعه داده شد تا توضیح دهد که سازمان ها می توانند برای حفظ موقعیت استراتژیک خود به راحتی با چالش ها روبرو شوند. شایستگی های بنیادی می تواند به عنوان "ترکیبی هماهنگ از منابع و مهارت های متعدد که یک شرکت را در بازار متمایز می کند" تعریف کرد (Schilling, ۲۰۱۳). شایستگی های بنیادی یکی از ابزارهایی است که گاه به گاه استراتژی های سازمانی را برای پیشبرد آن در بازار تجدید می کند (Pralhad and Hamel, ۱۹۹۰). شایستگی های بنیادی قدرت سازمان است که آن را به توانایی مقاومت در برابر تحولات نامطلوب در محیط خارجی و پایداری سازمان مجهز می کند (Clark, D.N. and Scott, D.N, ۲۰۰۰). شایستگی های بنیادی فقط به یک بازیگر تنها در یک سازمان محدود نمی شود، بلکه شامل بسیاری از سطوح افراد و کلیه عملکردهای یک سازمان است. شایستگی های بنیادی باعث خسارت سازمان نخواهد شد. بلکه، سازمان برای ادامه کار در رقابت نیاز به ایجاد شایستگی های بنیادی دارد (Pralhad and Hamel, ۱۹۹۰). کوین و همکاران (۱۹۹۷) شایستگی های بنیادی را به عنوان "ترکیبی از مهارت ها و دانش بنیان مکمل که در یک گروه یا تیم تعبیه شده اند و منجر به توانایی اجرای یک یا چند فرایند مهم در یک استاندارد کلاس جهانی می شود" تعریف کردند. از این رو، شایستگی های بنیادی مجموعه مهارت هایی است که برای کسب و کار جهت دستیابی به مزیت رقابتی در بازار بسیار مهم است (Irtaimeh, ۲۰۱۸).

### شایستگی های منابع انسانی

مفهوم شایستگی عمدتاً در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است، جایی که به عنوان توانایی کارکنان برای انجام کار شناخته می شود، از این رو ارتباط نزدیکی با فعالیت های افراد سازمان دارد. شایستگی ها در مورد یک نهاد تجاری به معنای ارائه محصولات یا بالاترین کیفیت خدمات برای رفع نیاز مشتریان و خریداران تلقی شود. در مورد افراد / کارمندان، به طور کلی اشخاص، شایستگی هنگام انجام یک فعالیت معین مشخص می شود (Igielski, ۲۰۲۰). شایستگی یکی از مفاهیم محوری برای بسیاری از شرکت های پیشرو در دنیای متغیر امروزی است. در واقع شایستگی یا خبرگی منابع انسانی یکی از کلیدهای راه گشا در عرصه رقابت های سازمانی است زیرا تکیه بر این مطلب و تلاش در جهت حفظ و تقویت شایستگی های منابع انسانی می تواند سازمان را در مسیر پرفرازونشیب حیاتش که امروزه بیش از هر زمان دیگری رنگ تحول و دگرگونی به خود گرفته، یاری نماید (حجازیان، ۱۳۹۴). مک کلند (۱۹۸۰) شایستگی های منابع انسانی را به عنوان "مجموعه ای عمومی از دانش، انگیزه ها، صفات، ادراک از خود و نقش های اجتماعی و مهارت، که به طور علی مربوط به عملکرد برتر و مؤثر در شغل می شوند" تعریف نمود (به نقل از حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳).

### منابع انسانی در کسب و کارهای آنلاین

نتایج مطالعه صادقی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می تواند نقش های مختلفی از استراتژیک تا غیراستراتژیک در رشد کسب و کارهای آنلاین داشته باشد. علاوه بر این، کیفیت محصول، عملکرد مالی شرکت و پایداری مستقیماً به تک تک کارکنان و روابط آن ها با یکدیگر وابسته است. مدیران منابع انسانی بر حوزه هایی مانند انتخاب، استخدام، تخصیص استراتژیک منابع انسانی، توسعه کارکنان و محیط سازمانی برای ایجاد هم افزایی بین تلاش های کارکنان و اهداف تجاری تمرکز دارد (یوسف ابو، ۲۰۱۹). وقتی به دلایل شکست کسب و کارهای آنلاین و استارت آپ ها از دیدگاه منابع انسانی نگاه می شود، ۶۰ درصد از شکست آنها به دلیل عوامل انسانی مانند ضعف کیفیت و کارایی، عدم نوآوری، عدم تمرکز و استراتژی است بحرانی بودن عنصر سرمایه انسانی در استارت آپ اهمیت زیادی به توسعه سیستم های مدیریت منابع انسانی می دهد تا احتمال شکست را به حداقل برسانند (کالدران و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این، استارت آپ ها از تعداد کمی کارمند تشکیل شده اند و این مسئله شرایط محیطی متفاوت از محیط های شرکتی ایجاد می کند (گالاپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

اگرچه کسب و کارهای آنلاین 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 کسب و کارها که اغلب ملو از عدم قطعیت است شرایط و اهداف متفاوت و روش های متفاوتی برای رسیدن به این اهداف بر آنها تحمیل می کند. سرمایه انسانی یکی از اولین و مهم ترین منابعی است که کسب و کارهای نوپا در ابتدا به آن وابسته است. بنابراین، بهینه سازی نیروی کار راه اندازی برای برنامه ریزی استراتژیک و بقایشان بسیار مهم است کسب و کارهای آنلاین مدل های کسب و کار جدیدی را از طریق آزمایش و چرخش

<sup>۱</sup> Sadeghi et al

<sup>۲</sup> Youssif Abo

<sup>۳</sup> Calderón et al

<sup>۴</sup> Gallup, Inc

در فضای نامشخص ایجاد می‌کنند. این موضوع فضای متفاوتی را برای کارکنان ایجاد می‌کند و از این رو 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 کسب‌وکارهای آنلاین جهت حفظ و جذب استعدادها وجود فرهنگ سازمانی مناسب است که این امر نیاز به مدیران منابع انسانی شایسته و متخصص در این نوع کسب‌وکارها دارد (کایور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). کونامپورات و نیتیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) استدلال کردند که حفظ کارمندان واجد شرایط در یک محیط کاری پرتلاطم، سخت و پویا، مبارزه بزرگی برای همه صنایع، به‌ویژه کسب‌وکارهای آنلاین است. اما مدیران شایسته در کسب‌وکارهای آنلاین می‌توانند شرایط محیطی ایجاد کنند که استعدادها برتر جذب آن شوند (دوانی و استین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت مؤثر منابع انسانی برای کسب‌وکارهای کوچک و استارت آپ‌هایی که می‌خواهند فرصت‌های رشد خود را توسعه داده و بیشتر گسترش دهند، ضروری است. درک چگونگی مدیریت موفقیت‌آمیز محیط‌های کسب‌وکار در حال تغییر در طول فرآیندهای رشد، جنبه‌های مهمی است که مدیران منابع انسانی یا مدیریت استارت‌آپ‌ها باید آن‌ها را درک و یاد بگیرند تا بقای خود را تضمین کنند و پایه‌های آماده‌سازی را ایجاد کنند. زمانی که صحبت از تغییر موقعیت‌ها می‌شود، توانایی سازمان برای مدیریت افراد مهم است، به همین دلیل است که تمرکز محققان اغلب بر روی یافتن یا توسعه مدل‌ها و سیستم‌های منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا است (نووتنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

### برنامه‌های رزرو تاکسی

برنامه‌های کاربردی تلفن همراه در حال حاضر جایگاه مهمی در زندگی روزمره دارند، حتی در فعالیتهای روزمره ضروری و تغییر شیوه‌های زندگی از بسیاری جهات، به عنوان مثال می‌توان به برنامه‌هایی اشاره کرد که در ارتباط با سایر افراد در محیط شخصی یا کاری (واتساپ، فیسبوک، مسنجر، زوم، گوگل میت و غیره) یا برقراری ارتباط و انجام فعالیت‌های اساسی (مانند به یاد آوردن زمان بیدار شدن) هستند. یا حتی برنامه‌هایی که در قالب خدمات مالی، خدمات رزرو هواپیمایی، خرید، بازی، برنامه‌های بهداشتی، غذا و تناسب اندام و یک سرویس جدید در سفارش تاکسی می‌توان اشاره کرد (Preciado-Ortiz, ۲۰۲۱). خدمات مبتنی بر برنامه تلفن همراه برای رزرو تاکسی صنعت حمل و نقل را تغییر داده است. چنین برنامه‌هایی نه تنها خدمات حمل و نقل شخصی را برای افراد ارائه می‌دهند، بلکه باعث صرفه‌جویی در انرژی، زمان و هزینه رانندگان تاکسی نیز می‌شوند. یک تاکسی وظیفه مهم ارائه خدمات شخصی در سیستم حمل‌ونقل شهری را دارد. اختلاف بین عرضه تاکسی و تقاضای مسافر یکی از چالش‌های اجرای یک سرویس تاکسی مؤثر این روزها است. برنامه‌های رزرو تاکسی سیار به عنوان پلی برای اتصال مسافران و تاکسی‌ها در شهرها توسعه یافته‌اند (Shen & et al, ۲۰۱۵). مسافران برای درخواست تاکسی از برنامه‌های استفاده می‌کنند که به‌وسیله آن می‌توانند تاکسی‌های موجود را در اطراف خود جستجو کنند و سفارش دهند. همچنین مکان خود را با استفاده از جی پی اس یا تایپ مکان موردنظر که توسط آن رانندگان می‌توانند به راحتی به آنجا برسند، مشخص کنند (Chan & et al, ۲۰۱۶).  
برنامه، درخواست مسافر را به نزدیکترین راننده موجود ارسال می‌کند و راننده سفر را قبول می‌کند یا آن را رد می‌کند. از مهمترین برنامه‌های رزرو تاکسی سیار، مانند یوبر و گرب کار، خارج از کشور و اسنپ و تپ سی داخل کشور می‌توان اشاره داشت.

### سناریوی معمولی از برنامه رزرو تاکسی

مسافران برای درخواست تاکسی از برنامه‌های استفاده می‌کنند که به‌وسیله آن می‌توانند تاکسی‌های موجود را در اطراف خود جستجو کنند و سفارش دهند. همچنین مکان خود را با استفاده از جی پی اس یا تایپ مکان موردنظر که توسط آن رانندگان می‌توانند به راحتی به آنجا برسند، مشخص کنند برنامه، درخواست مسافر را به نزدیکترین راننده موجود ارسال می‌کند و راننده سفر را قبول می‌کند یا آن را رد می‌کند. از مهمترین برنامه‌های رزرو تاکسی سیار، مانند یوبر و گرب کار، خارج از کشور و اسنپ و تپ سی داخل کشور می‌توان اشاره داشت (Chan & et al, ۲۰۱۶). اکثر برنامه‌های تاکسی فعلی از سناریویی که در شکل نشان داده شده است پیروی می‌کنند. هم مسافر و هم راننده تاکسی یک تلفن هوشمند با برنامه مربوطه نصب کرده‌اند. وقتی مسافر می‌خواهد سوار تاکسی شود، درخواست رزرو را به سرور ارسال می‌کند و سپس سرور درخواست را برای تاکسی‌های نزدیک (معمولاً حدود ۳ کیلومتر) ارسال می‌کند. اگر راننده ای بخواهد این مسافر را حمل کند، باید در اسرع وقت روی دکمه «پذیرش» کلیک کند. فقط اولین راننده ای که روی دکمه کلیک کرده است معامله را با موفقیت دریافت می‌کند. سپس مسافر و راننده برای تبادل اطلاعات دقیق تماس مستقیم برقرار می‌کنند. بالاخره تاکسی به سمت مسافر می‌رود و او را سوار می‌کند. در این میان برخی مسائل و جنبه‌های زیر نیز وجود دارد (Chen, ۲۰۱۴).

<sup>۱</sup> Kaur

<sup>۲</sup> Kunampurat & Nithila

<sup>۳</sup> Devaney & Stein

<sup>۴</sup> Nowotny



شکل ۱. سناریوی معمولی از برنامه رزرو تاکسی

## ۲. پیشینه پژوهش

در ادبیات منابع انسانی استراتژی در پژوهش کایور (۲۰۱۸) به فرهنگ و آموزش اشاره شده که می‌تواند بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های خدماتی موثر باشد. همچنین در پژوهشی به فرهنگ کاری و کار تیمی به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی کسب و کارهای نو پا اشاره شده (لیپان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). کائوشیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) بحث آموزش و فرهنگ را به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی استارت‌آپ‌ها مطرح کرد. جوادین و همکاران (۱۴۰۰) به بحث فرهنگ کاراثر بخش و مهارت افزایی در مدل منابع انسانی کسب و کارهای نوپا به عنوان بستر حاکم اشاره داشته‌اند. مرور پژوهش‌ها و بسیاری از مطالعات شایستگی‌های بنیادی را شامل شش بعد می‌دانند یعنی ارتباطات، فن آوری، رهبری، کار گروهی، تفکر انتقادی، حل مسئله و توسعه حرفه‌ای، که به عنوان مهارت‌های عملکردی معرفی میشوند (خان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). محمد و همکاران (۲۰۱۳) چهار نوع اصلی از ابعاد شایستگی بنیادی را شناسایی کردند یعنی دانش و درک، مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای و مهارت‌های بین فردی و عملی دسته بندی کرده‌اند. اسپجات و همکاران (۲۰۱۵) یک مدل شایستگی بنیادی منابع انسانی تحت ۳ سازه، یعنی رفتارهای اجرایی و اختیارات، تمایل به خدمات و اجرای تجارت و تخصص، را به صورت تجربی تایید کردند. هانتهاوزن (۲۰۰۰) همچنین به ابعاد ارتباطات، مذاکره، مهارت‌های کمی، توانایی تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری، حل مسئله، رهبری و کار تیمی و چشم اندازهای استراتژیک اشاره داشتند. بنداو (۲۰۰۴) در پژوهشی بر مهارت‌های فنی، ارتباطات، کار تیمی، تعهد و حل مشکلات به عنوان شایستگی‌های بنیادی تمرکز داشت هستند. ان جی (۲۰۱۶) تأکید کرد که در یک تحقیق اکتشافی در مورد عوامل مهم موفقیت برای شرکت‌های کوچک و متوسط شامل رهبری، کارآفرینی، تخصص فنی و نوآوری هستند. با چنین یافته‌هایی، از این رو، تصور می‌شود که شایستگی‌های بنیادی توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط از رهبری تحول آفرین، شایستگی کارآفرینی و شایستگی فنی تشکیل شده است. اگرچه روش‌های زیادی برای تعریف معنای متغیرها وجود دارد، رهبری تحول آفرین یک سبک رهبری است که تغییرات تحول آفرین ایجاد می‌کند، پیروان را تشویق به الهام و انگیزه می‌کند تا برای رسیدن به عملکرد فوق العاده فراتر از انتظار، نوآوری ایجاد کنند. پنج بعد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ ایده آل؛ انگیزه الهام بخش؛ تحریک فکری و ملاحظه فردی؛ شایستگی کارآفرینی به توانایی تشخیص فرصت-ها و تصور استفاده از آن‌ها برای ایجاد سرمایه‌گذاری، همراه با انگیزه کارآفرینی و همچنین شعله ور شدن برای دیدن و به ثمر رسیدن این خلاقیت‌ها اشاره دارد. بنابراین شایستگی کارآفرینی برای ایجاد مشارکت، رشد تجارت و عملکرد شرکت مهم است. شایستگی فنی به دانش فنی، مهارت‌ها و توانایی‌های استفاده از ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای غلبه بر مشکلات فنی دلهره آور و تولید راه حل اطلاق می‌شود. برای انجام این و موثر یک کار، شغل یا کار در یک صنعت خاص مورد نیاز است. مطمئناً برای شرکت‌ها بسیار مهم است که هم اکنون و هم در آینده تسلط منحصر به فرد و تخصصی داشته باشند که برای بقا و رونق تجارت مهم هستند. نوآوری به توانایی خلاقانه و مبتکرانه سازمانی برای معرفی محصولات جدید به بازار با ترکیب جهت‌گیری استراتژیک و رفتارها و فرآیندهای مبتکرانه اطلاق می‌شود (Ng & et al, ۲۰۱۹). جهت شناسایی شایستگی‌های بنیادی یک بخش غیر دولتی

<sup>۱</sup> Leppänen

<sup>۲</sup> Kaushik

<sup>۳</sup> Khan

، 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 (Navak, 2018). کرافورد و ناهامیس (2010) معتقدند شایستگی‌های بنیادی فقط به یک آیت در سازمان محدود نیست شایستگی‌های بنیادی مورد نیاز برای اطمینان از موفقیت پروژه‌های نوآورانه عبارتند از: رهبری، مشارکت ذینفعان، ارتباطات، مدیریت تیم، توانمندسازی، فرهنگ و برنامه ریزی مناسب. از نظر هودا و سینگلا (2020) برای اطمینان از اجرای دولت آینده نگر و پایدار، لازم است که شایستگی‌های بنیادی توسعه یابد. شایستگی‌های بنیادی قابل بررسی عبارتند از، مدیریت فرایند، تعامل کارکنان، کیفیت خدمات داخلی، کیفیت خدمات خارجی، رضایت شهروندان، رهبری.

### ۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

هدف اصلی استارت‌آپ‌ها افزایش سودآوری آنهاست. استارت‌آپ‌ها با رشد و بهبود رقابت‌پذیری خود این هدف را در نظر دارند. آنها می‌توانند کارایی اقتصادی خود را بهبود بخشند، بازارهای جدیدی ایجاد کنند یا سهم بازار خود را افزایش دهند. شرکت‌ها محصولات یا خدمات جدیدی را برای دستیابی به این اهداف توسعه می‌دهند. بنابراین بسیار مهم است که سهم مدیریت منابع انسانی در رشد کارآفرینی استارت‌آپ‌ها را دریابیم. در عصر حاضر، منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا سرمایه بزرگ و مزیت رقابتی محسوب می‌گردد (کایوشیک<sup>۱</sup>، 2018).

در این راستا با مرور و بررسی مطالعات و تحقیقات گذشته در حوزه شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی، می‌توان گفت که این حوزه از جامعیت لازم برخوردار نبوده و پراکنده بوده است. هرکدام از مطالعات و تحقیقات خارجی گذشته به جنبه خاصی از این حوزه تمرکز دارد و از مطالعات داخلی بحث بنیادی به صورت احصا کار نشده لذا مطالعه یا تحقیقی که دربرگیرنده یک مدل مفهومی جامع باشد وجود ندارد. منظور از مدل جامع مدلی است که به کلیه مسائل مختلف یک پدیده مثل دلایل و ضرورت‌های پدیده، شرایط و عوامل موفقیت‌آمیز برای پدیده، تعریف و ابعاد پدیده، مکانیزم‌های پدیده و پیامدهای استفاده از پدیده و... اشاره کرده باشد. برای مثال عده‌ای از مطالعات و تحقیقات به دلایل و اهمیت شایستگی بنیادی مدیران پرداخته‌اند، عده‌ای دیگر از مطالعات و تحقیقات به ذکر برخی از عوامل کلیدی موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی پرداخته‌اند و عده‌ای دیگر از نوشته‌ها به معرفی برخی از مدل‌های و الگوهای شایستگی مدیران منابع انسانی تمرکز دارند. لذا مدلی که بتواند عوامل موثر بر این پدیده اشاره داشته باشد ارائه نگردیده است.

### ۴. روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف تعیین مهم‌ترین عوامل مرتبط با شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و تعیین سطح اثرگذاری و اثرپذیری عوامل با استفاده از روش دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری صورت گرفته است. بنابراین می‌توان این پژوهش را در زمره پژوهش‌ها با رویکرد پیمایشی از نظر هدف اکتشافی از بعد جمع‌آوری اطلاعات توصیفی تحلیلی در نظر گرفت. همچنین در انتها به تحلیل مسیر روابط حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته شده است. جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه از روش روایی صوری بر اساس نظر کارشناسان بهره گرفته شد که مورد تایید قرار گرفت و پایایی از روش الفای کرونباخ که بالا ۰٫۷ قرار گرفته با مقدار ۰٫۸۱ و مورد تایید است. جامعه آماری در بخش دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری کلیه کارشناسان و خبرگان فعال در بخش منابع انسانی استارت‌آپ‌های خدماتی در بخش حمل و نقل درون شهری و اساتید منابع انسانی است که به تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی براساس سوابق کاری و حوزه فعالیت تعیین شدند. مشخصات مربوط به خبرگان ۵۹ درصد از مصاحبه‌شوندگان را مردان و ۴۱ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۵۰ درصد پاسخگویان زیر ۴۰ سال سن، ۴۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن و در نهایت ۸ درصد هم بالا ۵۰ سال بودند بیشترین تعداد پاسخ‌گویان با ۵۸ درصد دارای تحصیلات دکتری و ۴۲ درصد کارشناسی ارشد تشکیل می‌دهند. جامعه آماری در بخش تحلیل مسیر شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی درگیر در استخدام نیرو در سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی برای سفرهای درون شهری ایران که جز پرکاربردترین سامانه‌ها و در اکثریت شهرها فعال هستند، به عنوان جامعه آماری شامل (اسنپ، تپسی، ماکسیم) در نظر گرفته شد حدود ۳۳۰ نفر شناسایی و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس جدول مورگان ۲۵۸ نفر انتخاب شده‌اند.

جدول ۱. حجم جامعه و نمونه مورد مطالعه

نمونه	جامعه	سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی
۹۲	۱۲۰	اسنپ
۸۰	۱۰۰	تپسی

۸۶	۱۱۰	ماکسیم
۲۵۸	۳۳۰	جمع کل

اهداف مطرح در پژوهش حاضر شامل تعیین مهمترین عوامل و تعیین سطح اثرگذاری و اثرپذیری عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. این روش يك فرایند یادگیری تعاملی است. این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر يك سیستم کمک می‌نماید (فایسال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). گام‌های مدل‌سازی تفسیری عبارتند از: تعیین متغیرها، به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها، به دست آوردن ماتریس دستیابی، سازگار کردن ماتریس دستیابی، بخش بندی ماتریس دستیابی، رسم نمودار.

## ۵. چارچوب پژوهش

همانطوری که بیان شد در خصوص شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی تحقیقات چندانی صورت نگرفته است به خصوص تحقیقات کیفی در خصوص این موضوع کم می‌باشد. بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش روشن کننده در روش‌های تحقیق کیفی جهت پیگیری و انجام مصاحبه‌ها و مستندات با شناخت بالاتر و بیشتر خواهد بود هرچقدر پژوهشگر از ادبیات پژوهش آگاه تر باشد می‌تواند جنبه‌های مختلف پژوهش را بررسی و تحلیل کند در مبانی نظری و پیشینه پژوهش با استفاده از شواهد تجربی شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی، تحلیل و بررسی شد روشن است که مصاحبه‌ها، مستندات و داده‌های حاصل می‌تواند محقق را در شناخت عوامل موثر بر شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی یاری کند. شکل زیر مدل و چهارچوب اولیه تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. چارچوب اولیه پژوهش



## ۶. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر بر اساس مصاحبه‌ها و پیشینه پژوهش عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی شناسایی گردید جهت تأیید نهایی و اعتبارسنجی با روش دلفی فازی، نظر ۱۵ نفر از خبرگان جهت تعیین میزان اهمیت این شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخ‌های داده شده به هر یک از عوامل، مورد شمارش و پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تبدیل به اعداد فازی شده و جهت تجمیع دیدگاه خبرگان، میانگین فازی مثلی ابعاد و عوامل محاسبه شد. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای هر یک از آنها، از فرمول میانگین حسابی جهت فازی زدایی استفاده شد و اعداد فازی قطعی شده برای هر یک از عوامل و ابعاد محاسبه شد. استانه تحمل ۰,۷ قرار گرفت چنانچه مقدار فازی زدایی بیشتر از ۰/۷ قرار بگیرد، به معنای تأیید است (وو و فنگ، ۲۰۱۱). نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی دیدگاه خبرگان حاصل از نظرسنجی دور اول در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۲. نتایج روش دلفی فازی دور اول

عوامل موثر بر شایستگی بنیادی	میانگین دیدگاه	مقدار قطعی	نتیجه
فرهنگ سازمانی	۰,۹۸	۰,۵۵	تایید
خط مشی سازمان	۰,۷۱	۰,۵۲	عدم تایید
چشم انداز و راهبرد سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۸	تایید
قوانین حاکم بر سازمان	۰,۹۸	۰,۵۳	تایید
فناوری اطلاعات	۰,۹۵	۰,۵۸	تایید
جو سازمانی	۰,۸۵	۰,۵۵	عدم تایید
ساختار سازمانی	۰,۷۷	۰,۵۵	عدم تایید
فرایند سازمانی	۰,۸۱	۰,۴۴	عدم تایید
آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۰	تایید
رفتارهای حمایتی بالادستی	۰,۷۳	۰,۴۲	عدم تایید
شبکه‌گرایی	۰,۸۰	۰,۵۶	عدم تایید
ارتباطات سازمانی	۰,۹۲	۰,۵۰	تایید

در ادامه مواردی که میانگین فازی آنها کمتر از ۰/۷۰ به دست آمد حذف شده سپس سایر اصلاحات پرسشنامه دور نخست صورت پذیرفت و مجدداً پرسشنامه جدید با هر یک از عامل‌ها تأیید شده به اعضای پنل ارسال شد پس از مشخص شدن نمرات دور دوم هر مؤلفه، میانگین فازی مثلی برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شد و سپس فازی‌زدایی محاسبه شد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی هر یک از عامل‌ها در دور دوم در جدول زیر نشان داده شده است:

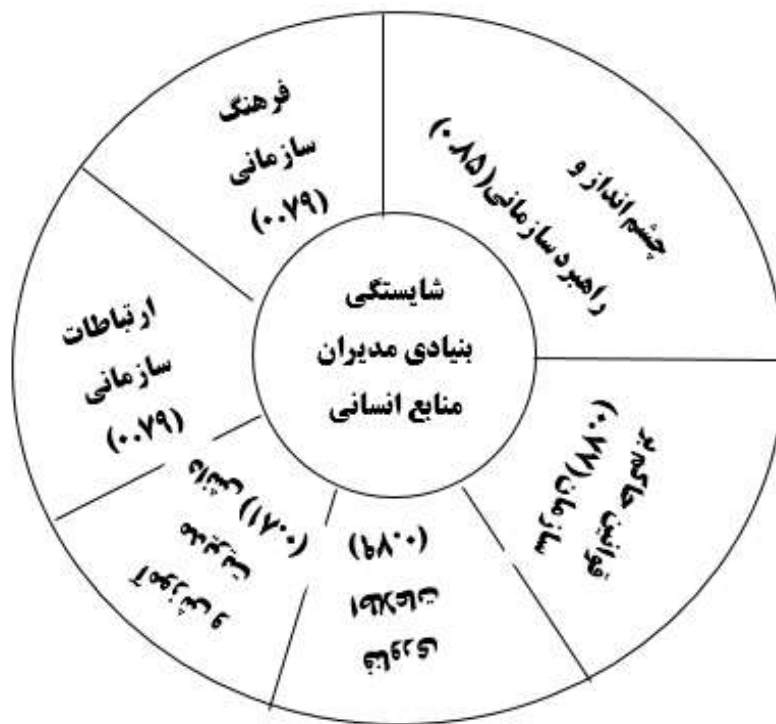
جدول ۳. نتایج روش دلفی فازی دور دوم

عوامل موثر بر شایستگی بنیادی	میانگین دیدگاه	مقدار قطعی	نتیجه
فرهنگ سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۵	تایید
چشم انداز و راهبرد سازمانی	۱	۰,۶۵	تایید
قوانین حاکم بر سازمان	۱	۰,۵۶	تایید
فناوری اطلاعات	۱	۰,۵۸	تایید
آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۲	تایید
ارتباطات سازمانی	۱	۰,۵	تایید

پس از انجام مرحله دوم نظر سنجی از اعضای پنل، اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده موارد مورد تایید در دو مرحله نظرسنجی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت که نتایج به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۴. 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	عوامل موثر بر شایستگی بنیادی
تایید	۰,۰۴	۰,۸۱	۰,۷۷	فرهنگ سازمانی
تایید	۰,۰۱	۰,۸۵	۰,۸۶	چشم انداز و راهبرد سازمانی
تایید	۰,۰۳	۰,۷۹	۰,۷۶	قوانین حاکم بر سازمان
تایید	۰,۰۳	۰,۸۱	۰,۷۸	فناوری اطلاعات
تایید	۰,۰۲	۰,۸۲	۰,۸	آموزش و مدیریت دانش سازمانی
تایید	۰,۰۶	۰,۷۸	۰,۷۲	ارتباطات سازمانی



شکل ۳. عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی

عوامل تاثیرگذار بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی براساس نتایج دلفی فازی جهت مدلسازی ساختاری تفسیری با علائم اختصاری شاخص ها به صورت زیر شکل گرفت:

جدول ۵. عوامل تایید شده

متغیرها	علائم اختصاری
فرهنگ سازمانی	C۱
چشم انداز و راهبرد سازمانی	C۲
قوانین حاکم بر سازمان	C۳
فناوری اطلاعات	C۴

آموزش و مدیریت دانش سازمانی	C <sup>۵</sup>
ارتباطات سازمانی	C <sup>۶</sup>

ماتریس خود تعاملی با عوامل تاثیرگذار بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی با شماره‌های ذیل خلاصه شده‌اند؛  
جدول ۶. ماتریس خود تعاملی بانسانه‌های مدل

علائم اختصاری	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
C <sup>۱</sup>	فرهنگ سازمانی		A	O	V	X	X
C <sup>۲</sup>	چشم انداز و راهبرد سازمانی			X	V	V	V
C <sup>۳</sup>	قوانین حاکم بر سازمان				V	V	V
C <sup>۴</sup>	فناوری اطلاعات					X	X
C <sup>۵</sup>	آموزش و مدیریت دانش سازمانی						X
C <sup>۶</sup>	ارتباطات سازمانی						

در این بخش ماتریس خود تعاملی به صورت یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک تبدیل شده . تبدیل نمادها مطابق جدول زیر صورت می‌گیرد.  
جدول ۷. علائم مورد استفاده در ماتریس دستیابی مدل

نشانه‌های مدل	علامت سطر	علامت ستون
V	۱	۰
X	۱	۱
A	۰	۱
O	۰	۰

ماتریس دستیابی اولیه با تبدیل نمادها به اعداد صفر و یکی بر اساس جدول بالا صورت می‌گیرد قطر اصلی ۱ قرار می‌گیرد ماتریس هم بالامتثلی هم پایین مثلثی کامل می‌گردد

جدول ۸. ماتریس دستیابی اولیه

علائم اختصاری	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
C <sup>۱</sup>	فرهنگ سازمانی	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C <sup>۲</sup>	چشم انداز و راهبرد سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C <sup>۳</sup>	قوانین حاکم بر سازمان	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C <sup>۴</sup>	فناوری اطلاعات	۰	۰	۰	۱	۱	۱
C <sup>۵</sup>	آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C <sup>۶</sup>	ارتباطات سازمانی	۱	۰	۰	۱	۱	۱

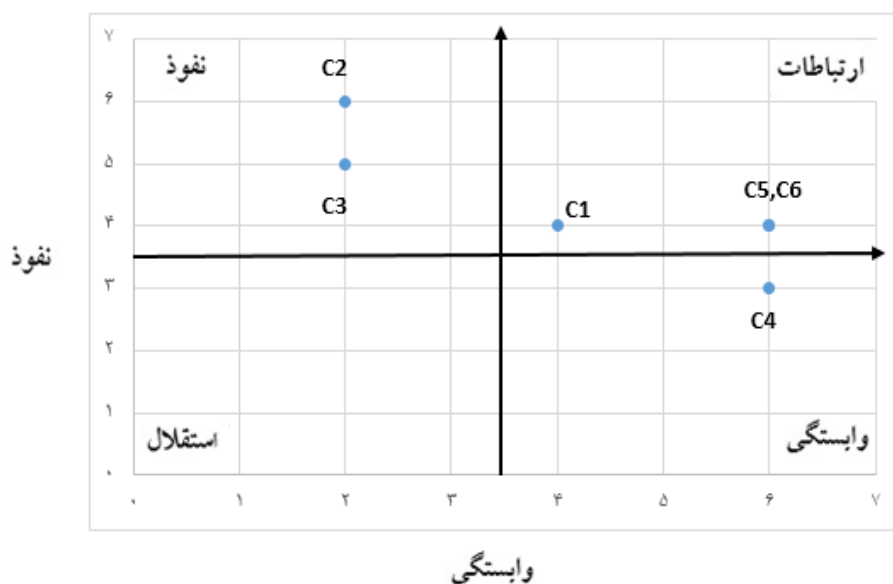
در این مرحله قدرت نفوذ و میزان وابستگی معیارها مشخص میشوند به عبارت دیگر هر عامل چقدر قدرت زمینه سازی دارد در جدول زیر قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر معیار نشان داده شده است.

جدول ۹. قدرت نفوذ و میزان وابستگی معیارها

علائم اختصاری	متغیرها	قدرت نفوذ	میزان وابستگی
C <sup>۱</sup>	فرهنگ سازمانی	۴	۴

C۲	چشم انداز و راهبرد سازمانی	۶	۲
C۳	قوانین حاکم بر سازمان	۵	۲
C۴	فناوری اطلاعات	۳	۶
C۵	آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۴	۶
C۶	ارتباطات سازمانی	۴	۶

در این مرحله ماتریس قدرت نفوذ\_ میزان وابستگی معیارها در چهار ناحیه تقسیم بندی می گردند: (۱) استقلال، (۲) وابستگی، (۳) ارتباط و (۴) نفوذ (عدم وابستگی). متغیرهایی که حداقل میزان وابستگی و قدرت نفوذ را بر دیگر متغیرها داشتند، در ناحیه ۱ قرار گرفتند که آن را استقلال گویند. این عناصر تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. متغیرهایی که میزان وابستگی زیاد و قدرت نفوذ کم بر دیگر متغیرها داشتند، در ناحیه ۲ قرار گرفتند که آن را ناحیه وابستگی نامند. متغیرهایی که قدرت نفوذ زیاد و میزان وابستگی زیاد و در واقع رابطه دو طرفه داشتند، در ناحیه ارتباطات قرار دارند که آن را ناحیه ۳ نامند. هرگونه تغییری در این نوع متغیرها موجب تغییر سایر متغیرها می گردد. در نهایت متغیرهایی که نفوذ زیاد و وابستگی کمی داشتند، در ناحیه نفوذ (عدم وابستگی) قرار گرفتند، که به ناحیه ۴ معروفند.



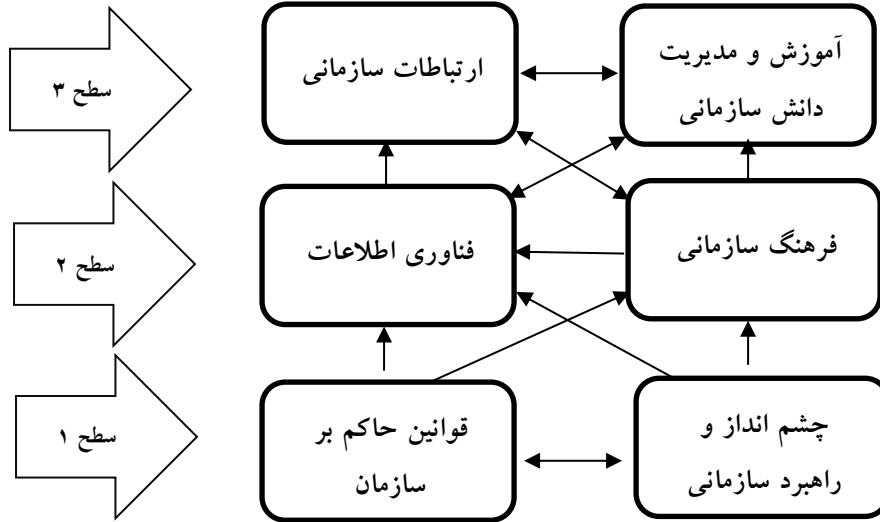
نمودار ۱. ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی

ستون قدرت نفوذ از جمع سطری حاصل شده است. و ستون وابستگی از جمع ستونی معیارها حاصل گردیده است. به بیان دیگر، اگر چه ستون قدرت نفوذ و سطر وابستگی از جمع جبری حاصل شده است، ولی هر یک از اعداد (۱) در سطر جدول ۷ نشان دهنده روابط تأثیرگذار یک معیار بر معیار دیگر است. و هر یک از اعداد (۱) در ستون جدول مذکور، نشان دهنده وابستگی یک معیار بر معیار دیگر است. برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می پذیرد. مجموعه ورودی ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می شود.

جدول ۱۰. مجموعه ورودی ها و خروجی ها و تعیین سطح

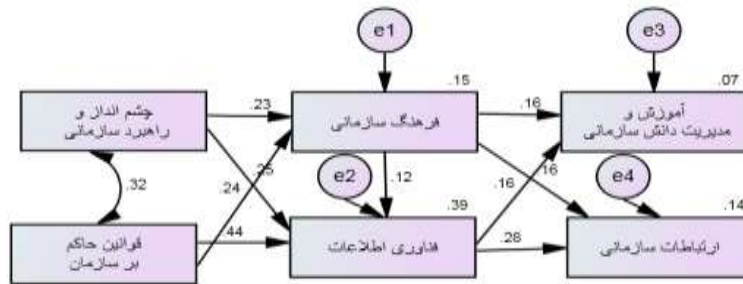
متغیر	ورودی: اثرگذاری	خروجی: اثرپذیری	اشتراک	تعداد سطح
۱	۶ و ۵ و ۴ و ۱	۶ و ۵ و ۲	۶ و ۵ و ۱	۳
۲	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۲ و ۳	۲ و ۳	۲
۳	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲	۳ و ۲	۳ و ۲	۲
۴	۶ و ۵ و ۴	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴	۳
۵	۵ و ۴ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۵ و ۴ و ۱	۴

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس نهایی، یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید. خروجی نتیجه به صورت شکل زیر ارائه گردیده است.

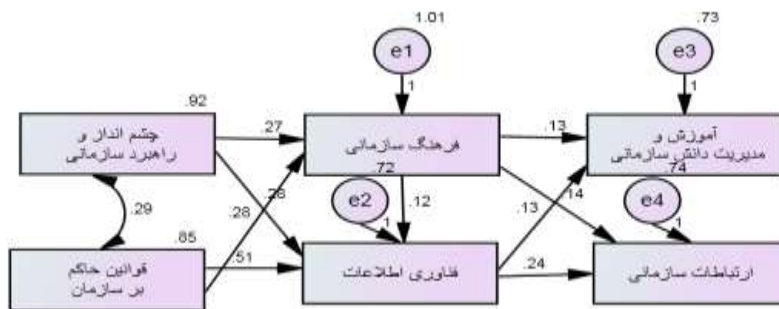


نمودار ۲. نمودارهندسی عوامل موثربرشایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی

براین اساس نتایج بیشترین اثرگذاری مربوط به چشم انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان است و تأثیرپذیرترین عامل شامل آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. از آنجاکه روش ساختاری هیچ وزنی را به عوامل موثربرشایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی تخصیص نمی دهد لذا از روش تحلیلی مسیر در نرم افزار آموس جهت دستیابی به نتایج دقیقتر پرداخته شده است.



شکل ۴ مدل تحلیل مسیر (در حالت استاندارد)



شکل ۵. مدل تحلیل مسیر (در حالت غیراستاندارد)

جدول ۱۱. آزمون فرضیات

فرضیات	فرضیه	مقدار بحرانی	سطح معناداری	ضریب رگرسیونی	نتیجه
فرضیه ۱	چشم انداز و راهبرد ← فرهنگ سازمانی	۳,۳۴۰	۰/۰۰۱	۰/۲۳	تایید
فرضیه ۲	چشم انداز و راهبرد ← فناوری اطلاعات	۴,۱۰۰	۰/۰۳۴	۰/۲۵	تایید
فرضیه ۳	قوانین حاکم بر سازمان ← فرهنگ سازمانی	۳,۴۲۲	۰/۰۰۱	۰/۲۴	تایید
فرضیه ۴	قوانین حاکم بر سازمان ← فناوری اطلاعات	۷,۱۲۸	۰/۰۰۱	۰/۴۴	تایید
فرضیه ۵	فرهنگ سازمانی ← آموزش و مدیریت دانش	۲,۳۴۱	۰,۰۱۹	۰/۱۳	تایید
فرضیه ۶	فرهنگ سازمانی ← ارتباطات سازمانی	۲,۱۴۴	۰,۰۳۲	۰/۱۴	تایید
فرضیه ۷	فرهنگ سازمانی ← فناوری اطلاعات	۱,۹۹	۰,۰۴۴	۰,۱۲	تایید
فرضیه ۸	فناوری اطلاعات ← آموزش و مدیریت دانش	۴,۰۲۹	۰/۰۰۱	۰/۱۳	تایید
فرضیه ۹	فناوری اطلاعات ← ارتباطات سازمانی	۲,۱۶۶	۰,۰۳۰	۰/۲۴	تایید

اولین شاخص، (CMIN/DF) می باشد اگر این شاخص بین عدد ۱ و ۳ باشد نشان از تأیید بالاتر این مدل خواهد بود؛ در این پژوهش این مقدار برای مدل معادلات ساختاری برابر ۲,۷۱۱ گزارش شده است که قابل قبول می باشد. دومین شاخص RMSEA می باشد که هر چه به ۰/۰۵ نزدیکتر باشد، مدل کارتر خواهد بود؛ که این مقدار برابر ۰,۰۴ گزارش شده است. و چهار شاخص دیگر (GFI) شاخص نیکویی برازش که برای بررسی برازندگی الگو به کار می رود و به عنوان مشخصه R<sup>2</sup> در رگرسیون چند متغیر به کار می رود، IFI، NFI و CFI (به عنوان شاخص برازش تطبیقی) هستند که این چهار شاخص بین صفر و یک قرار دارند و هرچه به عدد یک نزدیکتر باشند کارایی مدل بیشتر خواهد بود. در این مدل این شاخصها به ترتیب ۰,۹۷، ۰,۹۵، ۰,۹۳ و ۰,۹۵ گزارش شده اند. همچنین ماتریس باقی مانده که هم می تواند برای برازش مدل کلی (الگوی تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامتر تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای الگوی مدل معادلات ساختاری برابر ۰,۰۴ می باشد. در جدول زیر شاخصهای کلی برازش مدل معادلات ساختاری ارائه گردیده است.

جدول ۱۲. شاخصهای کلی برازش مدل تحلیل مسیر

CM NDF	NFI	GFI	RMR	IFI	CFI	RMSEA
۲,۷۱۱	۰,۹۳	۰,۹۷	۰,۰۴	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۰۱

## نتیجه گیری

همانگونه که اشاره شد پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سطح بندی عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی انجام شده است. بررسی مطالعات پیشین در خصوص عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی نشان دهنده عوامل گوناگونی است. در تحقیق حاضر عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی شناسایی و تأیید شده در روش دلفی فازی کارشناسان و مدیران منابع انسانی در استارتاپ های خدماتی حمل و نقل درون شهری و اساتید منابع انسانی به تعداد ۱۵ به عنوان خبرگان عواملی شامل فرهنگ سازمانی، چشم انداز و راهبرد سازمانی، قوانین حاکم بر سازمان، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی به تأیید رساندند. فرهنگ سازمانی مجموع باورها و آداب و رسوم است که اعضای سازمان را با هم یکپارچه می کند یعنی سازمانها چگونه کارها را پیش می برند. در رابطه با قوانین حاکم بر سازمان در واقع قوانین سازمانی و فرهنگ سازمانی همان ارزشهایی هستند که توسط مدیر سازمان مشخص می شود. کارکنان لازم است که همه ارزشهای سازمانی را به بهترین شکل ممکن رعایت کنند. در رابطه با فناوری اطلاعات و تأثیرات آن بر سازمانها همواره مورد توجه بوده است تغییراتی که فناوری اطلاعات به همراه دارد در زمینه هایی همچون ساختار، اقتدار، قدرت، محتوای شغل، سلسله مراتب شغلی کارکنان، نظارت و شغل مدیران می توان نام برد. در زمینه آموزش و مدیریت دانش سازمانی رشد دانش منجر به ایجاد نگرش مدیریت دانش شده است که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت بر دانش موجود است تا بهره وری آن افزایش یابد در این راستا تمرکز بر بهبود و ارتقای توانایی سازمانی است همچنین در رابطه با ارتباطات سازمانی به رویکردی اشاره دارد که در آن کسب و کارها و سازمانها با مخاطبان خود ارتباط برقرار می کنند و این ارتباطات زمینه ساز پیشبرد اهداف سازمانی است.

بر اساس نتایج دلفی عوامل چشم انداز و راهبرد سازمانی بیشترین میزان امتیاز توافق را بین خبرگان کسب کرد دراستی عوامل به دست آمده در بخش دلفی در ادبیات منابع انسانی استارتاپی در پژوهش پژوهش کاپور (۲۰۱۸) به فرهنگ و آموزش اشاره شده. همچنین در پژوهشی به فرهنگ کاری و کار تیمی به عنوان

عوامل موثر در منابع انسانی استارت‌آپ‌ها اشاره شده (لپان، ۲۰۱۵). کائوشیک (۲۰۱۸) بحث آموزش و فرهنگ را به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی استارت‌آپ‌ها مطرح کرد. جوادین و همکاران (۱۴۰۰) به بحث فرهنگ کاراثربخش و مهارت‌افزایی در مدل منابع انسانی کسب و کارهای نوپا به عنوان بستر حاکم اشاره داشته‌اند.

لازم به ذکر است در ادامه پژوهش جهت تحلیل روابط میان عوامل و طراحی یک الگوی مناسب از مدلیابی ساختاری تفسیری استفاده شد است. در تحلیل بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بین عامل‌های تأثیرگذار بر شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی بیشترین اثرگذاری مربوط به چشم‌انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان است و تأثیرپذیرترین عامل شامل آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. در نتایج تحلیل MICMAC نیز چشم‌انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان در ناحیه نفوذ قرار گرفتند و فناوری اطلاعات در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که نشان از قدرت نفوذ کم در شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی دارد. فرهنگ سازمانی، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی نیز در ناحیه ارتباطات قرار گرفتند که قدرت نفوذ زیاد و میزان وابستگی زیاد و در واقع رابطه دو طرفه داشتند.

## پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات می‌گردد مدیران سازمانی در بخش منابع انسانی به تک‌تک عوامل و ارتباطات بین عوامل توجه داشته باشند باتوجه به بیشترین تأثیر و نفوذ عامل چشم‌انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان می‌توان این عوامل را شفافتر و دقیقتر در سازمان مطرح ساخت در طراحی چشم‌اندازها و راهبردها دیگر کارشناسان در سازمان را دعوت به مشارکت و نظر خواهی نمود.

قوانین و مقررات سازمانی و عمل به دستوراتی که شرایط مدیران منابع انسانی را بهبود دهد زمینه افزایش شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی را فراهم می‌سازد قوانین از جمله آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها مطابق ساختار سازمانی کسب و کارهای نوپا مطرح گردد و شرایط دست و پاگیری برای مدیران منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی فراهم نسازد

همانگونه که قوانین و چشم‌اندازها و راهبردهای سازمانی به درستی و شفافیت لازم را مطرح سازند میتواند بستر و زمینه ساز عوامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی باشد فرهنگ کاری و تیمی زمینه ارتباطات صحیح سازمانی بین مدیران و کارکنان سازمانی را فراهم می‌سازد ارتباطات می‌تواند زمینه آموزش و برنامه‌ریزی صحیح مدیران منابع انسانی را برای کارکنان فراهم سازد

## تحقیقات آتی

پیشنهاد میگردد در پژوهش‌های آتی الگوی حاصل از پژوهش در دیگر جوامع آماری علاوه بر ارزیابی به صورت کمی مورد بررسی قرار گیرد و در استارت‌آپ‌های خدماتی به کارگرفته شود و بعد از دریافت نتایج و تأیید آن به دیگر استارت‌آپ‌های خدماتی تعمیم داده شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران را که در بخش دلفی‌فازی مورد تأیید واقع نشدند مجدد آزمون کنند. تحقیقاتی با عنوان طراحی الگویی برای تبیین همزمان شایستگی بنیادی مدیران و توسعه پایدار، راهبردهای تقویت شایستگی بنیادی مدیران و... قابلیت انجام دارند.

در پژوهش حاضر تنها برخی از عوامل موثر شایستگی بنیادی مدیران شناسایی و مورد بحث و بررسی قرار گرفت به همین جهت در راستای تکمیل الگوی شایستگی بنیادی مدیران، پژوهشگران در آینده می‌توانند ابعاد و عوامل موثر دیگری را مورد بررسی قرار دهند و به مدل تحقیق حاضر اضافه کنند تا الگو جامع‌تر شود. هم‌چنین پژوهشگران در آینده می‌توانند موانع و چالش‌های به کارگیری شایستگی بنیادی مدیران را بررسی و یا الزامات به کارگیری شایستگی بنیادی مدیران را مورد تفحص قرار دهند. مقایسه تطبیقی الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر با دیگر مدل‌های شایستگی بنیادی مدیران در سایر سازمان‌ها و خدمات استارت‌آپی هم می‌تواند به عنوان موضوعات پژوهش‌های آتی مطرح گردد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی مکانیزم‌های پیاده‌سازی شایستگی بنیادی مدیران نیز پرداخته شود.

## منابع

بسیجی عسل، بابایی زکلیکی محمد علی، حسین‌زاده شهری معصومه، خدیور آمنه. ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۳۹۹؛ ۲۴ (۱): ۱۵۲-۱۳۱.

بسیجی، عسل، بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسین زاده شهری، معصومه، حدیور، آمنه. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۶۲-۳۵.

حجازیان، مریم سادات (۱۳۹۴). طراحی چارچوب سنجش خبرگی (شایستگی) سیستم منابع انسانی گروه مینا، (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران. حقیقی، محمد علی. ابراهیمی، ساره. قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۳). شایستگی منابع انسانی: عاملی راهبردی در جهت بهبود عملکرد سازمان. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۵-۳۷، (۱۹)۵.

سید جوادین، حسنقلی پور یاسوری، طهمورث، مانیان، امیر، آسترکی، & سامان. (۲۰۲۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۱۷۰-۱۳۱.

## References

- Barber, C.S. and Tietye, B.C. (۲۰۰۴), "Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۳ No. ۶, pp. ۵۹۶-۶۰۷.
- Kaushik, M. (۲۰۱۸). Corollaries of Human Resource Management Strategies on Entrepreneurial Success of Startup Entrepreneurs in the Jaipur District of Rajasthan. *Professional Panorama*, ۸۸
- Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (۲۰۰۸). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of management development*.
- Eysteinnsson, F., & Gudlaugsson, T. (۲۰۱۰). The Essential Competencies of Marketing Managers in Retail firms. *The European Institute of Retailing and Services Studies*.
- Naghbi, H., Farsijani, H., Kasaei, M. & Zandieh, M., (۲۰۱۶), "Explanation of effective components in the structure of world class manufacturing in the automotive industry", *Journal of Modern Researches in Decision*, Vol. ۱, No. ۴, pp. ۱۶۸-۱۶۹
- Khan, S. (۲۰۱۸). Demystifying the impact of university graduate's core competencies on work performance: a Saudi industrial perspective. *International Journal of Engineering Business Management*, ۱۰, ۱۸۴۷۹۷۹۰۱۸۸۱۰۰۴۳
- Ng, H. S., Kee, D. M. H., & Ramayah, T. (۲۰۱۹). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Mohamed S, Abdullah A, Moohamed E, et al. Identification of top competencies required from engineering graduates: a case study of Saudi Arabia. *Int J of Eng Educ* ۲۰۱۳; ۲۹(۴): ۹۶۷-۹۷۳.
- Schutte N, Barkhuizen N, and Van der Sluis L. The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. *SA J of Ind Psychol/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* ۲۰۱۵; ۴۱(۱): ۹. Art. #۱۲۹۰
- Hunthausen JM. Predictors of task and contextual performance: frame-of-reference effects and applicant reaction effects on selection system validity. Portland, OR: Portland State University, ۲۰۰۰.
- Bandow D. The shadow knows: performance expectations of new hires in an IT organization. In: *Proceedings of SIGMIS conference on computer personal research: careers, culture and ethics in a networked environment*, Tucson, AZ, USA, ۲۲-۲۴ April ۲۰۰۴, pp. ۱۰۴-۱۰۷. New York, NY: ACM.
- Nowak, D. (۲۰۱۸). The core competences of polish industrial enterprises. *Бизнес управление*, ۲۸(۱), ۲۳-۴۳.
- Crawford, L. and Nahmias, A.H. (۲۰۱۰), "Competencies for managing change", *International Journal of Project Management*, Vol. ۲۸ No. ۴, pp. ۴۰۵-۴۱۲.
- Hooda, A., & Singla, M. L. (۲۰۲۰). Core-competencies—a key to future-oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Igielski, M. (۲۰۲۰). Managers competence model in the face of new economic challenges-research report. *Management*. Vol. ۲۴, No. ۱ DOI: ۱۰,۲۴۷۸/manment-۲۰۱۹-۰۰۳۸
- Preciado-Ortiz, C. L. (۲۰۲۱). Quality and Use of Mobile Applications for Transportation Service: Influence on Satisfaction. *Mercados y Negocios* (۲۰۹۴-۰۱۶۳ línea, ۱۶۶۵-۷۰۳۹ impreso), (۴۴), ۲۱-۴۲.
- Chan, J.W., Chang, V.L., Lau, W.K., Law, L.K., Lei, C.J., ۲۰۱۶. Taxi App market analysis in Hong Kong. *J. Econ., Bus. Manage.* ۴ (۳), ۲۳۹-۲۴۲.
- Chen, W. (۲۰۱۴). Technical improvements on mobile app based taxi dispatching system. In *International*



Conference on Computer Science and Service System (pp. 281-284).

Leppänen, M. (2014, April). Two Patterns for Minimizing Human Resources in a Startup. In Proceedings of the 4th Nordic Conference on Pattern Languages of Programs (VikingPLoP) (pp. 1-7).

Shen, J., Qiu, F., Li, W., & Feng, P., 2010, July. Exploring the Effect of the Telephone/Online Booking System on Taxi Service: Case Study of Suzhou City in China. In: 10th COTA International Conference of Transportation Professionals.