

## مقاله پژوهشی:

# الگوی راهبردی شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد

احمد انصاری<sup>۱</sup>، قنبر امیرنژاد<sup>۲</sup>، محمود دانیالی ده حوض<sup>۳</sup>، فواد مکنوندی<sup>۴</sup>، وحید چناری<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۸

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی راهبردی شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد، با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی)، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و تکنیک دلفی جهت ارائه مدل شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمانی در بخش نخست و در ادامه برآزش اعتباریابی مدل انجام شده است. بدین منظور در بخش تحلیل محتوای کیفی ۱۵ مقاله که دارای معیارهای مورد نظر پژوهشگر از حیث ارتباط با موضوع پژوهش بودند، انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش دلفی، متشکل است از ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد و منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی و در بخش کمی عبارتست از کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد، که حجم نمونه برابر با ۳۶۷ نفر تعیین و نمونه‌گیری به شیوه تصادفی ساده انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل محتوای کیفی بر مبنای مرور نظام‌مند و در بخش کمی با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS انجام شد. یافته‌های بخش تحلیل محتوای کیفی بیانگر آن است که ۹ عامل بر شکل‌گیری الگوی شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی اثرگذارند، هم‌چنین یافته‌های بخش کمی مؤید برآزش الگوی ارائه شده پژوهش است.

**کلیدواژه‌ها:** شایسته‌محوری، چابکی سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی، کهگیلویه و بویر احمد

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده مسئول؛ رایانامه: g.amirnejad@srbiau.ac.ir
۳. گروه حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران.
۴. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۵. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

## مقدمه

در عصر حاضر گستره و پیچیدگی مدیریت منابع انسانی به حدی است که پرداختن به آن نیازمند پژوهش‌ها، طراحی پروژه‌ها و اجرای برنامه‌های متعدد است. توسعه منابع انسانی یک توسعه فرهنگی است و سرمایه‌گذاری بلندمدتی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (لیپکا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). ایفای چنین نقشی برای سازمان‌ها، ارتقای فرهنگ سازمانی در ابعاد مختلف از جمله فرهنگ شایسته‌محوری است. شایسته‌محوری مجموعه‌ای از مهارت‌های منحصر به فردی است که به سازمان این توانایی را می‌دهد که محصولات یا خدماتی منحصر به فرد به مشتریان ارائه دهد (پارک و چنگ و تنهیالا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). این راهکار سازمان با استفاده از هماهنگی تولید، تنوع مهارت‌ها و یکپارچگی تکنولوژی‌های متعدد امکان یادگیری سازمانی را فراهم خواهد کرد. شایستگی‌محوری منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. استفاده از ابزار شایستگی‌محوری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت خود تمایزی قابل توجه نسبت به رقبای ایجاد کنند و یکپارچگی در راهبرد سراسر سازمان داشته باشند (سعد و النگار<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). از سوی دیگر چابکی وسیله‌ای رقابتی برای همه سازمان‌هاست که در محیط نامطمئن و متغیر امروزی مهم تلقی می‌شود. در محیط رقابتی کنونی، بسیاری از سازمان‌ها برای دستیابی به چابکی به برنامه‌ریزی راهبردی نیاز دارند (برون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). رویکرد شایستگی‌محور با تأکید بر چابکی سازمانی هم مزایا و هم معایبی دارد. از جنبه مثبت، چابکی سازمانی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی پیشرفت کنند و به عملکرد تجاری برتر دست یابند. چابکی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تغییرات را حس کرده و به آن واکنش نشان دهند که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. علاوه بر این، چابکی سازمانی می‌تواند به‌طور قابل توجهی عملکرد فرآیند و محصول را بهبود بخشد (فوربس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). امروزه با افزایش نقش دانشگاه، برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد، باید بتوان از حداکثر توان و ظرفیت‌های دانشگاه استفاده کرد (دیان و

۱. Lipka

۲. Park, Chung & Tenhiälä

۳. Saad & Al-Naggar

۴. Brown

۵. Forbes

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). منابع انسانی شایستگی‌محور در دانشگاه‌ها برای تضمین رقابت‌پذیری، بهبود بهره‌وری و دستیابی به مأموریت ارائه آموزش با کیفیت ضروری است؛ چرا که دانشگاه‌ها برای انجام مأموریت خود به طیف متنوعی از کارکنان، از جمله اعضای هیئت علمی، کارکنان پشتیبانی و کارکنان اداری نیاز دارند. بنابراین سطح و توانایی نوآوری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها پتانسیل توسعه و جهت‌گیری مؤسسه را تعیین می‌کند (خاوری، آراسته و جعفری، ۱۳۹۸). البته باید به این نکته نیز توجه داشت که اجرای سیستم منابع انسانی شایستگی‌محور در دانشگاه‌ها با چالش‌های متعددی هم‌چون، پیچیدگی فرآیندهای لازم برای عملکرد موفقیت‌آمیز و مجموعه وسیعی از روابط کاری مواجه است (سلطانی، فتاح و ایمانی، ۱۴۰۱). دانشگاه علوم پزشکی کهگیلویه و بویراحمد به دلیل دارا بودن پتانسیل‌های مختلف از جمله، منابع انسانی کارآمد و متخصصین ورزیده در طبابت و پزشکی می‌تواند گره‌گشای حل مشکلات بیماری و سلامت افراد و مردم این دیار کهن و دیگر استان‌های کشور باشد. این امر مستلزم دارا بودن فرآیندهای چابک محور است که سرمایه‌های انسانی آن بنا بر اصل شایسته‌محوری انتخاب شده باشند. این در حالی است که بررسی عملکرد این دانشگاه طی سالیان گذشته نشان می‌دهد تمرکز بیشتر مدیران این دانشگاه جهت رشد و توسعه دانشگاه اغلب معطوف به توسعه ساختار فیزیکی دانشگاه بوده و بعد سرمایه انسانی دانشگاه و اهمیت آن در توسعه و چابک‌سازی دانشگاه تا اندازه قابل توجهی مغفول مانده است. در واقع باید به این نکته اذعان داشت که دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویراحمد در کنار برخی خدمات غیر قابل انکار در این استان، در محیط پیرامونی خود جز در موارد سلامت و بعضاً آموزش پزشکی، اثرگذار نبود و نتوانستند برای شایسته‌محوری دیدگاه‌های منابع انسانی خود، اقدام شایسته‌ای انجام دهند. بنابراین با توجه به موارد بیان شده در زمینه شایسته‌محوری، هم‌چنین با توجه به خلاء پژوهشی موجود در این خصوص، هدف از انجام پژوهش حاضر پاسخ به این سوال اصلی است که: (۱) الگوی راهبردی شایسته‌سالاری با تأکید بر چابکی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویراحمد به چه شکل است؟ (۲) تأثیر عوامل مؤثر بر شکل‌گیری الگوی راهبردی شایسته‌سالاری با تأکید بر چابکی دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویراحمد چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

شایسته‌محوری در سازمان: مفهوم شایستگی برای جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا در سازمان‌ها نقش اساسی دارد. شایسته‌سالاری در نظام‌های جانمایی مقامات در سطوح مرکزی و منطقه‌ای یک نیاز مبرم در سازمان‌های دولتی است. استخدام شایستگی با فساد کمتر همراه است، در حالی که سیاسی شدن با فساد بیشتر همراه است. منابع انسانی منبعی از مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق ارائه ارزش اضافی به گروه‌های ذینفع است (نوگراها، ۲۰۲۰).

**چابکی سازمان، مفاهیم و تعاریف:** مفهوم چابکی سازمانی در سال‌های اخیر، به‌ویژه در مواجهه با محیط کسب و کار که به سرعت در حال تغییر و پیچیده‌تر است، کانون توجه قابل توجهی بوده است. در حالی که این واژه یک تعریف واحد و پذیرفته شده جهانی ندارد، به‌طور کلی به توانایی سازمان برای سازگاری با تغییرات، سرمایه‌گذاری از فرصت‌ها و کسب مزیت رقابتی اشاره می‌شود. این مفهوم چند بعدی ویژگی‌ها، قابلیت‌ها و شیوه‌های مختلف را در بر می‌گیرد و ارتباط نزدیکی با انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی دارد. ادبیات بر نیاز به یک مفهوم یکپارچه و جهانی از چابکی سازمانی که می‌تواند در صنایع و سازمان‌های مختلف اعمال شود، تأکید می‌کند. همان‌طور که چشم‌انداز کسب و کار به تکامل خود ادامه می‌دهد، مفهوم چابکی سازمانی موضوع تحقیق و بحث مداوم باقی می‌ماند (دیان و همکاران، ۲۰۲۱).

**مفاهیم کلیدی پژوهش شامل موارد زیر است:**

- **تعریف مفهومی شایستگی:** شایستگی عبارتست از ویژگی‌های ریشه‌ای فرد انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که او برای انجام وظیفه به‌کار می‌برد (سنگری، ۱۳۹۶).

- **تعریف مفهومی شایسته‌محوری:** شایسته‌محوری به‌عنوان یادگیری جمعی در سازمان، به‌ویژه چگونگی هماهنگی مهارت‌های تولید متنوع و ادغام جریان فناوری‌ها شده است (ریگی و همکاران، ۲۰۱۵).

- **شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی:** در این تحقیق منظور از شایسته‌محوری با

۱. Nugraha

۲. Dean et al

تاکید بر چابکی سازمانی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که محقق در تحقیق خود از طریق روش اکتشافی برای هر کدام از مؤلفه‌ها به دست می‌آورد و از آن‌ها در فرآیند تحقیق استفاده می‌کند. تحولات سریع و تغییرات عمده در دنیای امروز عکس‌العمل‌های مناسب، سریع‌تر و پردازش اطلاعاتی بیشتری را می‌طلبد. در این بین اشکالات مربوط به ساختارهای سنتی سازمانی و فرآیندهای کاری، توجه را به سوی مدل‌های نوین مدیریتی معطوف به چابکی سازمان معطوف کرده است (براکستون، ۲۰۲۳). مفهوم شایستگی برای جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا در سازمان‌ها نقش اساسی دارد. شایسته‌سالاری در نظام‌های سازمانی مقامات در سطوح مرکزی و منطقه-ای یک نیاز مبرم در سازمان‌های دولتی است (نوگراها، ۲۰۲۰). در شایسته‌محوری، سازمان‌ها می‌توانند بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسائل را تجربه کنند؛ زیرا تصمیمات بر اساس ارزش‌های اخلاقی گرفته می‌شوند و اهداف کوتاه‌مدت با اهداف بلندمدت و نیازهای مشتریان با نیازهای سازمان در تعادل قرار می‌گیرند. این مفهوم به‌عنوان یک اصل اساسی در رفتار و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، می‌تواند به افزایش اعتبار و اعتماد عمومی، بهبود روابط با سایر سازمان‌ها و جوامع محلی، و تأثیرگذاری مثبت بر عملکرد مالی و اجتماعی سازمان‌ها منجر شود (پورکریمی، ۱۳۹۹). شایستگی‌محوری در سازمان را می‌توان از طریق ابعاد مختلف درک کرد. این ابعاد شامل توانایی برنامه‌ریزی، توانایی سازمان، منابع انسانی، مالکیت فکری، فرهنگ سازمانی، ظرفیت بازار و ظرفیت تولید است. مجموعه دیگری از ابعاد شامل دیدگاه مشترک، همکاری و توانمندسازی است. علاوه بر این، صلاحیت مدیریت پروژه، مدیریت شایستگی و قراردادهای روانی نیز به‌عنوان ابعاد شایستگی اصلی در نظر گرفته می‌شوند. علاوه بر این، شایستگی‌ها را می‌توان به ابعاد سازمان محور، فرد محور، فنی و رفتاری طبقه‌بندی کرد (جدول ۱).

جدول ۱ ابعاد شایستگی‌محوری سازمان

ابعاد	شرح خلاصه
بایگانه مهارت‌ها و دانش	این بعد به دانش، مهارت‌ها و تجربیات جمعی کارکنان سازمان اشاره دارد. هم شامل دانش صریح است که می‌تواند به راحتی به اشتراک گذاشته و مستند شود و هم دانش ضمنی که شخصی‌تر است و انتقال آن دشوار است.
	فرآیندها، ابزارها و فناوری‌هایی هستند که توسط سازمان برای تبدیل دانش و مهارت‌های

۱. Braxton

۲. Nugraha

ابعاد	شرح خلاصه
سیستم‌های فنی	خود به محصولات یا خدمات ملموس استفاده می‌شود. سیستم‌های فنی برای اعمال نفوذ شایستگی‌های اصلی سازمان برای ایجاد پیشنهادهای برنده بازار ضروری هستند.
سیستم‌های مدیریتی	این بعد بر توانایی سازمان برای مدیریت و هماهنگی مؤثر منابع، قابلیت‌ها و راهبردهای خود تمرکز دارد. این شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت ریسک است.
ارزش‌ها و هنجارها	این بعد شامل ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترکی است که رفتار و تصمیم‌گیری سازمان را هدایت می‌کند. بر نحوه تعامل سازمان با ذینفعان، مشتریان و شرکای خود تأثیر می‌گذارد و می‌تواند بر مزیت رقابتی و عملکرد کلی آن تأثیر بگذارد.

منبع: (تانگ، ۲۰۲۱)

### شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمانی

معماری‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چابک و سنتی مبتنی بر پروژه به‌طور قابل توجهی متفاوت است. شرکت‌های چابک با عملکرد بالا مستلزم استفاده گسترده از شیوه‌های افزایش توانایی، انگیزه و فرصت و درجه بالایی از تمرکز فرآیند مدیریت منابع انسانی هستند، در حالی که شرکت‌های سنتی، معماری‌های مدیریت منابع انسانی متنوع‌تری را اتخاذ می‌کنند (کیم، ۲۰۲۱). این نشان می‌دهد که سازمان‌های چابک تأکید بیشتری بر همسو کردن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با اصول چابکی، مانند توانمندسازی کارکنان و متمرکز کردن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی برای حمایت از رویکردهای مدیریت پروژه چابک دارند (زاوایالوا و همکاران، ۲۰۲۰). در چارچوب یک محیط شایستگی‌محور، چابکی سازمانی نقش حیاتی در پرورش فرهنگ انصاف و شناخت مبتنی بر عملکرد ایفا می‌کند. با چابک بودن، یک سازمان می‌تواند با سهولت بیشتری شایستگی‌ها را شناسایی کرده و به آن‌ها پاداش دهد، همچنین راهبردهای مدیریت استعداد خود را برای همسویی با مشارکت‌های فردی و تیمی تنظیم کند. این می‌تواند به افزایش انگیزه کارکنان و عملکرد کلی سازمان منجر شود (ریولینو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). سازمان‌های چابک به احتمال زیاد از شیوه‌های شایستگی‌محور به‌طور مؤثر استفاده می‌کنند و یک سیستم منصفانه و شفاف برای شناسایی استعدادها و پیشرفت شغلی ایجاد می‌کنند (سرگلزایی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

۱. Rivelino

۲. Sargolzaei

جدول ۲ - مقایسه رویکردهای سنتی و چابک نسبت به شایستگی‌محوری

ویژگی‌ها	رویکردها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رویکردهای سنتی به شایستگی اصلی معمولاً سفت و سخت هستند.</li> <li>- بر مجموعه محدودی از قابلیت‌ها متمرکز هستند.</li> <li>- بر ثبات بیش از انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند.</li> <li>- اغلب عمیق اما محدود هستند.</li> <li>- تنها مزیت‌های رقابتی فعلی را در نظر می‌گیرند.</li> <li>- شایستگی‌ها را به عنوان نقاط قوت ذاتی می‌بینند.</li> <li>- اندازه‌گیری عملکرد سنتی اغلب عددی و با تاخیر است.</li> <li>- مدیریت دانش اغلب بر حفظ و انتشار دانش صریح متمرکز است.</li> </ul>	رویکردهای سنتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شایستگی‌های اصلی به سرعت تکامل می‌یابند تا با تغییرات بازار همسو بمانند.</li> <li>- دیدگاه گسترده‌تری و انعطاف‌پذیرتر از شایستگی‌های اصلی دارند.</li> <li>- مهارت‌های متنوعی مانند همکاری، یادگیری و سازگاری بکار می‌گیرند.</li> <li>- چشم‌انداز وسیع‌تری برای شناسایی پتانسیل آینده دارند. برای توسعه شایستگی قبل از رقبا احساس می‌کنند.</li> <li>- به طور منظم از طریق اقداماتی مانند حفظ فرهنگ آزمایش و نوآوری بازیابی و تجدید می‌شوند.</li> <li>- تأکید بیشتری بر توسعه محصول توزیع‌شده و برنامه‌نویسی شدید، پرورش فرهنگ یادگیری مستمر و اشتراک دانش</li> </ul>	رویکردهای چابک

منبع: (ساروچرا، ۲۰۲۲).

در نتیجه، مقایسه رویکردهای سنتی و چابک برای شایستگی اصلی بر تفاوت‌های اساسی در نحوه رویکرد مدیریت دانش، شایستگی‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چابک تأکید می‌کند. رویکردهای چابک بر مدیریت دانش توزیع شده، خود انعکاس مبتنی بر شایستگی در رهبری، و معماری مدیریت منابع انسانی که با اصول چابکی همسو هستند، تأکید دارند. این تفاوت‌ها نشان دهنده تغییر گسترده‌تر به سمت سازگاری، همکاری و بهبود مستمر در سازمان‌های چابک است (گل‌س و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

برخی از مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام شده با مطالعه حاضر به اختصار در جدول (۳)، آورده

شده است:

۱. Saruchera

۲. Glass et al

جدول ۳ - پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	دستاورد
نبی لو و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه الگوی فرهنگ سازمانی شایسته‌محور در شرکت‌های دانش بنیان	اذعان داشتند شرایط علی شامل عوامل پیش برنده سازمانی و عوامل پیش برنده فنی و تخصصی، مداخله‌گرها شامل تسهیل‌گرها و زمینه‌های اجرایی، پدیده محوری شامل فرهنگ سازمانی شایسته‌محور، زمینه سازها شامل بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، به کارگیری روش‌های نوین سازمانی و مشتری محوری و راهبردها و پیامدهای مشخص به منظور به کارگیری فرهنگ سازمانی شایسته‌محور است.
سلطانی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی ابعاد و مولفه‌های چابکی سازمانی بر اساس توسعه نیروی انسانی برای ارائه الگوی چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران	پنج بعد راهبردی، فناوری اطلاعات، انسانی، سازمانی و فرهنگی را به‌عنوان ابعاد مؤثر بر چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی تأیید و اذعان داشتند که بعد راهبردی بالاترین میانگین را دارد و ابعاد فناوری اطلاعات، ابعاد انسانی، سازمانی و فرهنگی در رتبه‌های بعدی قرار دارند.
سرگزی (۱۴۰۰)	راهبردهای جبران خدمات و پاداش شایسته‌محور کارکنان	داشتن اصولی برای جبران خدمات مؤثر به‌طوری‌که در راستای شایستگی افراد سازمان و همچنین جذب و حفظ استعدادها باشد، عملکرد مهمی از اثربخشی سازمانی محسوب می‌شود. برای حفظ افراد توانمند سازمان فارغ از نوع صنعت و اندازه سازمان، یک برنامه جامع برای جبران خدمات که بر اساس شرایط خاص هر سازمان تنظیم شده باشد و توان جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی سازمان را داشته باشد.
سد و آل (۲۰۲۳)	تأثیر حفظ منابع انسانی بر افزایش چابکی سازمانی: مطالعه کاربردی در دبیرخانه منطقه مرزهای شمالی	با تأیید اینکه حفظ منابع انسانی در ابعاد مختلف و چابکی سازمانی و همچنین تأثیر مثبت قوی نگهداری منابع انسانی بر چابکی سازمانی دارد. بر لزوم توجه به برنامه‌های نگهداری منابع انسانی را در حین تلاش برای افزایش آگاهی از اهمیت افزایش چابکی سازمانی و افزایش حمایت مالی کافی برای کاربرد فلسفه نگهداری منابع انسانی و سیاست‌ها و رویه‌های نگهداری منابع انسانی تأکید می‌کنند.
پارک و همکاران	دیدگاهی جدید برای مدل‌سازی	تأثیر غیرمستقیم تعاملی افزایش دستمزد شایستگی و



پژوهشگران	عنوان پژوهش	دستاورد
(۲۰۲۲)	تهدید با استفاده از تفکر طراحی و اصول چابک	پراکندگی ادراک شده پرداخت را بر رضایت و انگیزه از طریق عزت نفس مبتنی بر سازمان بررسی و دریافتند که پرداخت شایستگی به طور مثبت بر رضایت و انگیزه از طریق عزت نفس سازمانی تأثیر می‌گذارد، زمانی که پراکندگی دریافتی درک شده پایین باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توسعه‌ای - کاربردی است که با رویکردی آمیخته (کیفی - کمی) و بهره‌گیری از راهبرد پیمایشی در بخش کیفی، با بهره‌گیری از شیوه میدانی در بخش کمی به برازش و اعتباریابی مدل پیشنهادی خود در جامعه آماری دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد پرداخته است. بدین منظور در بخش نخست این پژوهش با بکارگیری شیوه مرور نظام مند (سیستماتیک) طی هفت گام اصلی اقدام به گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق و ارائه مدل اولیه کرده است. در ادامه با هدف بومی سازی یافته‌ها متناسب با وضعیت دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد و افزایش اطمینان از اعتبار نتایج حاصله، از تکنیک دلفی استفاده شد. در گام سوم به منظور برازش و اعتباریابی مدل پیشنهادی حاصل از مرحله کیفی، مدل مذکور در جامعه آماری دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد مورد برازش و اعتباریابی قرار گرفته است. جامعه آماری این مطالعه جهت انجام تحلیل محتوای کیفی عبارتست از نتایج مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته‌اند. در ادامه با هدف بومی‌سازی یافته‌ها متناسب با وضعیت دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد و افزایش اطمینان از اعتبار نتایج حاصله، از تکنیک دلفی استفاده شد. جامعه آماری در بخش دلفی این مطالعه ۱۴ تن از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد و منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی است، که دارای ویژگی‌هایی شامل آشنایی با مفاهیم شایسته‌محوری و چابکی سازمانی، داشتن سابقه پژوهش در زمینه مورد مطالعه و یا حداقل ۳ سال سابقه فعالیت در زمینه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی باشند. در این مرحله نمونه‌گیری با استفاده از روش هدفمند انجام و پانل تخصصی پژوهش تشکیل شد. بدین ترتیب مقولات شناسایی شده را در قالب پرسشنامه

میان اعضای پانل تخصصی دلفی توزیع و پس از گذار از ۳ راند تکنیک دلفی که در مراحل اول و دوم آن در انتهای پرسشنامه امکان اظهار نظر برای اعضای پانل فراهم بود، اجماع نظری در پایان راند سوم حاصل و ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شدند. در بخش معادلات ساختاری این پژوهش با توجه به رویکرد کمی این مرحله پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مدل پیشنهادی پژوهش است. این پرسشنامه مبتنی بر طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بوده و پس از اعتباریابی (پایایی و اعتباریابی) در جامعه آماری توزیع شد. جامعه آماری پژوهش عبارت است از کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد و زیر مجموعه‌های آن است که حجم نمونه براساس فرمول کوکران برابر با ۳۶۷ نفر تعیین و نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر در مرحله نخست با هدف ارائه مدل راهبردی شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی با استفاده روش تحلیل محتوای کیفی طی مراحل زیر انجام شد:

(۱) تنظیم سؤالات تحقیق: در مرور ادبیات تمرکز بر این سؤال اصلی است که مرور ادبیات درصدد یافتن «چه چیزی»<sup>۱</sup> است. در پژوهش حاضر سؤال تحقیق عبارتست: (۱) عوامل مؤثر شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی چیست؟ (۲) ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی چیست؟

(۲) بررسی متون به صورت نظام‌مند: در این مرحله جستجو بر اساس مرور نظام‌مند مقالات منتشر شده بر پایه کلمات کلیدی در پایگاه‌های داده و موتورهای جستجوی معتبر، در این پژوهش، پایگاه‌های داده و موتورهای جستجوی مختلفی بین سال‌های ۱۳۹۰ لغایت ۱۴۰۲ (۲۰۱۲-۲۰۲۳) مورد بررسی قرار گرفته است. رشته جست و جو بر اساس مطالعات مرور نظام‌مند شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی بوده است. کلمات کلیدی برای جستجوی مقالات عبارت بودند از:

- کلمات کلیدی لاتین:

"Axial Decent", "Organizational Agility", "University of Medical Sciences", "Faculty Members", "Human Resources Growth", Human Resources Excellence", "Human Capital".

(۳) جستجو و انتخاب مقالات: در این مرحله با هدف انتخاب مقالات مرتبط با موضوع

پژوهش، مقالات دانلود شده طی سه مرحله غربال شدند:

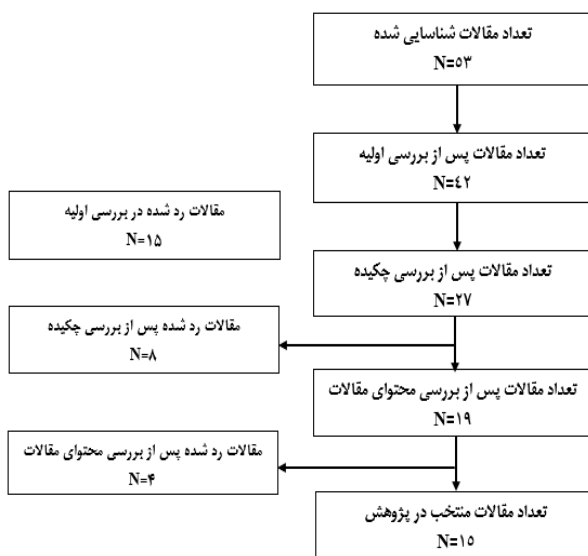
الف) بررسی مقالات بر اساس معیارهای اولیه (جدول ۴)، طی این گام در مجموع ۵۳ مقاله یافته شده ۴۲ مقاله در مرحله بعد وارد شدند.

جدول ۴. معیار اولیه پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان مورد استفاده	فارسی و انگلیسی	غیر فارسی و انگلیسی
محدوده جغرافیایی	کل مقالات	-
زمان انتشار	۱۳۹۰-۲۰۲۳ (۲۰۲۳-۲۰۱۲)	پیش از سال ۱۳۹۰ (۲۰۱۲)
محل انتشار	پایگاه‌ها داده معتبر، ژورنال‌ها و کنفرانس‌ها	گزارشات، پایان نامه‌ها و سایر مطالب منتشر شده

ب) بررسی مقالات از منظر ارتباط موضوعی: در این مرحله عنوان و چکیده مقالات مورد بررسی قرار گرفتند.

ج) بررسی محتوای مقالات: در این مرحله محتوای مقالات به جهت مطابقت با سؤالات پژوهش بررسی شدند. در این مرحله پژوهشگر به منظور اطمینان از کیفیت مقالات از ابزار CASPA، استفاده نموده است. هدف استفاده از این ابزار حذف مقالاتی است که است که محقق به ارتباط یافته‌های ارائه شده با موضوع مورد مطالعه خود اطمینان ندارد. این ابزار با طرح ده سؤال به پژوهشگر کمک می‌کند تا با پاسخ به سؤالات زیر در خصوص هر مقاله، دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات را مشخص کند. بر این اساس پژوهشگر به هر مقاله به لحاظ دارا بودن ویژگی‌های فوق، بر اساس مقیاس ۵۰، امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص می‌دهد. بدین ترتیب هر مقاله‌ای که امتیاز آن پایین‌تر از امتیاز خوب (پایین‌تر از ۳۱) باشد، توسط پژوهشگر حذف می‌شود.



شکل ۱- فرآیند پایش و انتخاب مقالات

۴) استخراج نتایج: پژوهشگر به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی مقالات به مرور چندباره هریک از آنها پرداخته و اطلاعات مرتبط با هریک از مقالات شامل "نام نویسنده"، "سال انجام پژوهش"، عوامل موثر شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی را استخراج نموده است. ۵) فراترکیب نتایج: در این مرحله محقق با در نظر گرفتن همه موارد مستخرج شده از مطالعه مقالات در مرحله قبل به عنوان کد، اقدام به طبقه‌بندی کدهای مشابه یا مرتبط با هم در چارچوب مفاهیم و مقوله‌ها نموده است.

جدول ۵ - طبقه‌بندی نتایج

منابع	شاخص	مؤلفه	بعد
سلاجقه و همکاران (۲۰۲۱)، فطرت و همکاران (۲۰۲۰)، فانگ و همکاران (۲۰۱۸)، اسمعیلی	روحیه مربی‌گری، سواد اطلاعاتی، مهارت، توانمندی و عملکرد برنامه‌ریزی، اجرا و فعالیت‌های توانمندسازی، ارزشمند بودن فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی	دانش تخصصی	شایستگی‌های آموزشی
	وجدان، تلاش، توان علمی، کارآمدی، خودکارآمدی، در فعالیت‌های علمی، شایستگی و اثر بخشی علمی، توانایی فن بیان، فصاحت، بلاغت، قدرت انتقال پیام، تبادل آزادانه ایده‌ها گفتگو، بحث، تبادل اندیشه	مهارت‌های ارتباطی	

منابع	شاخص	مؤلفه	بعد
ماهانی (۱۳۹۹)	کاربرد فناوری‌های آموزشی، تسلط بر محتوای آموزشی پیوستگی مطالب علمی، انسجام مطالب، علمی توجه به یادگیری فراگیران، رفتار علمی صادقانه	تسلط بر روش‌های تدریس و ارزشیابی دانشجویان	
	حضور به موقع در کلاس، آراستگی ظاهری	آراستگی و نظم ظاهری و درسی	
محمدی صدر و همکاران (۱۳۹۷)	احترام به انتقادات، احترام به آرای دیگران، احترام به نظرات دیگران، روحیه انتقاد پذیری، تفکر منطقی، مشارکت جویی، مشورت و سعت نظر، برقراری ارتباط، مشارکت جویی، ارتباط با دانشجو، مشارکت در گروه‌ها، فعالیتها، مشارکت فعال در دانشگاه، روابط فردی	انعطاف‌پذیری	شایستگی فردی و رفتاری
		مشارکت و همکاری	
فطرت و همکار (۲۰۲۰)، بون و همکاران (۲۰۱۹)، محمدی صدر و همکاران (۱۳۹۷)، سنگری و همکاران (۱۳۹۶)	محرمانه بودن پیشرفت تحصیلی، زندگی شخصی، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی، عدم استفاده از اطلاعات محرمانه دانشجویان، نظم بخشیدن به امور، عدم استفاده از امتیازات سازمانی حسن خلق، رفتار مبادی آداب با دیگران، رفتار مبادی حسن خلق با دیگران، تکریم و احترام	اخلاق حرفه‌ای	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای
	توانایی حل مساله کاربرد فناوری‌های آموزشی، قوانین	مهارت‌های حرفه‌ای	
	احساس مسئولیت در قبال وظایف شغلی حرفه‌ای، پاسخگویی در برابر فعالیت‌ها و اقدامات	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	
هان و همکاران (۲۰۲۲)، محبوب تبار و همکاران (۲۰۱۸)، فتحی و همکاران (۱۳۹۹)، آهنگیان و همکاران (۱۳۹۶)	توان ایجاد انگیزه و جلب مشارکت، روحیه کار علمی، مشاوره با دانشجویان	روحیه مشارکت پذیری و کار تیمی	شایستگی‌های
	کار فرهنگی، حضور در جلسات فرهنگی، مشارکت فرهنگی	مشارکت در امور فرهنگی	
	رفتار معقول، عکس العمل مناسب رفتاری، پرهیز از پرخاشگری، رفتار تعصبانه، بازخورد رفتاری	سلامت رفتار	
	تابعیت از ارزش‌های دانشگاهی همسویی با منافع دانشگاه، عدم تضاد منافع شخصی با دانشگاه،	ارزش محوری	

منابع	شاخص	مؤلفه	بعد
	اجتناب از تضاد منافع، تعهد به هنجارها و ارزش‌ها، پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی، رعایت ارزش‌ها و هنجارها، تعهد به ارزش‌های حرفه‌ای		فرهنگی و ارزشی
	انجام وظایف، پایبندی به تعهدات، همراستایی با قوانین، سازگاری عملکرد با قوانین دانشگاه، احترام به دیگران همکاران، مراجعه کنندگان احترام به کادر علمی، احترام به دانشجویان،	تعهد شخصیتی	
	احتیاط، تمجید و تعریف از دانشگاه، مرز دیدگاه شخصی و سازمانی، عدم ارائه تصویر غلط از دانشگاه در اذهان عمومی، امتناع از استفاده اموال و امتیازات سازمانی در جهت منافع شخصی، عدم استفاده شخصی از خرید تجهیزات، عدم استفاده شخصی از ملزومات، عدم استفاده شخصی از خدمات	تعهد اخلاقی	
سلاجقه و همکاران (۲۰۲۱)، سنگری و همکاران (۱۳۹۶)	توانایی تولید دانش جدید، ترکیب دانش، تبدیل دانش به طرح، درک علمی قابلیت کشف دانش و توان لازم جهت انجام کار، توانمندی در کشف و تولید دانش	قابلیت‌های پژوهشی	شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری
	کشف دانش، یادگیری، ابداعات، نوآوری، قابلیت کشف دانش و توان لازم جهت انجام کار، تناسب عنوان دوره‌های آموزشی با پست‌های سازمانی، استاندارد کردن محتوای آموزشی، تبحر کارکنان در بکارگیری دانش آموخته شده	آموزش، یادگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی	
	تحول در تکنولوژی، توان جذب و به کار گیری تکنولوژی، نرخ تحقیق و توسعه، مهارت‌های تسهیم دانش بین کارکنان	تسهیم و انتقال دانش درون سازمانی و برون سازمانی	
فتحی و همکاران محمدی (۱۳۹۹)، صدر و همکاران (۱۳۹۷)، سنگری و	تاکید بر یادگیری، نگرش پژوهشگرانه، مستندسازی	یادگیری سازمانی	چابکی ساختار سازمانی
	فرهنگ تغییر و بهبود مستمر، تغییر نوآورانه مأموریت برای تولید اثربخشی، انتقادپذیر، بهبود مستمر روش‌ها	انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات	

منابع	شاخص	مؤلفه	بعد
همکاران (۱۳۹۶)	سلامت اخلاقی، تعهد نسبت به وظایف، منزلت انسانی، خودآگاهی	فرهنگ سازمانی غنی و پرمایه	
فنجی و همکاران (۱۳۹۹)، اسلامی و همکاران (۱۳۹۹).	تقویت دانش علمی و مهارت‌های اعضاء هیات، حمایت از پروژه‌های پژوهش، تسهیل مبادلات علمی، توسعه حرفه‌ای اعضاء، تعلیم و تربیت معنوی اعضا	توانمندی و توسعه اعضاء علمی	چابکی در ارائه خدمات آموزشی - پژوهشی و خدمات درمانی
	هوشمندی، شایستگی‌ها، همکاری یا تشریک مساعی، فرهنگ و سیستم‌های اطلاعات	تأکید بر شایستگی‌های منابع انسانی	
	پرورش منابع انسانی و تعهد بالا برای تولید اثربخشی، کنترل اثربخشی با فرایندهای کار برای تولید اثربخشانه	ارزشیابی عملکرد مستمر و انعکاسی روش‌های آموزشی و حمایتی	
اسلامی و همکاران (۱۳۹۹)، آهنچیان و همکاران (۱۳۹۶)	آموزش گروه‌های پزشکی، توسعه سیستم‌های پشتیبانی نظام آموزشی دانشگاه، بهره‌گیری از روش‌های متنوع حمایتی، تسهیل‌گری، آگاهی‌بخشی و آموزشی	قابلیت‌های نیروی انسانی	چابکی سرمایه انسانی
	برنامه‌های توسعه فردی کارکنان، توسعه حرفه‌ای، توسعه شغلی و توسعه معنوی	مدیریت نگهداشت منابع انسانی	
	برنامه‌های حفظ و نگهداشت استعدادها، دوره‌های کوتاه مدت و فلوشیپ برای اعضا	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	
خاوری و همکاران (۱۳۹۸)، پورعباسی و همکاران (۱۳۹۶)	بهبود زیرساخت‌های سخت‌افزاری، توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری، زیرساخت‌های شبکه، زیرساخت‌های امنیت شبکه	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	چابکی تکنولوژی، سیستم‌های فن‌آوری
	سازماندهی منابع انسانی، مستندسازی و ارائه عملکردهای مطلوب، پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد، عملکرد،	یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی	اطلاعات و زیرساخت‌ها

۶) کنترل کیفیت: در این مطالعه به منظور اطمینان از کیفیت مطالعه از شاخص توافق بین دو کد گذار (ضریب CAPA)، جهت ارزیابی استفاده شده است. شاخص کاپا معیاری برای بررسی توافق درونی یا بین ارزیاب‌ها برای متغیرهای کیفی است که نسبت به میزان توافق ساده خیلی بهتر

عمل م کند چون این شاخص توافق شانس را در محاسبات لحاظ م نماید و به عبارت دیگر شاخصی ارائه می کند که اثر توافق شانس در آن تعدیل شده است. ضریب کاپای مورد قبول مطابق نظر جی وت (۲۰۱۲)، مقدار بالای (۰/۶) است. در پژوهش حاضر با توجه به مقدار ۰/۷۴۹ می توان گفت ابزار مورد استفاده در پژوهش از پایایی لازم برخوردار است.

۷) جمع بندی نتایج و ارائه یافته ها: در این مرحله یافته های به دست آمده از مراحل قبل در چارچوب مدل مفهومی شایسته محوری با تأکید بر چابکی سازمانی بر مبنای مرور سیستماتیک (نظام مند) ارائه شده است.



شکل ۲ - ابعاد شایسته محوری با تأکید بر چابکی سازمانی بر مبنای مرور سیستماتیک

در این مرحله عوامل شناسایی شده مرحله قبل را در قالب پرسشنامه دلفی با امکان اظهار نظر به ۱۴ نفر از اعضای پانل تخصصی دلفی ارسال شد. در این مرحله ملاک اجماع نظری میان اعضا، محاسبه ضریب کندال بود. ضریب هماهنگی کندال نشان می دهد افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن ها مرتب کرده اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله ها به کار برده اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند یا خیر. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. در پژوهش حاضر اجماع نظری میان خبرگان پانل تخصصی در پایان راند دوم حاصل شد. مقدار



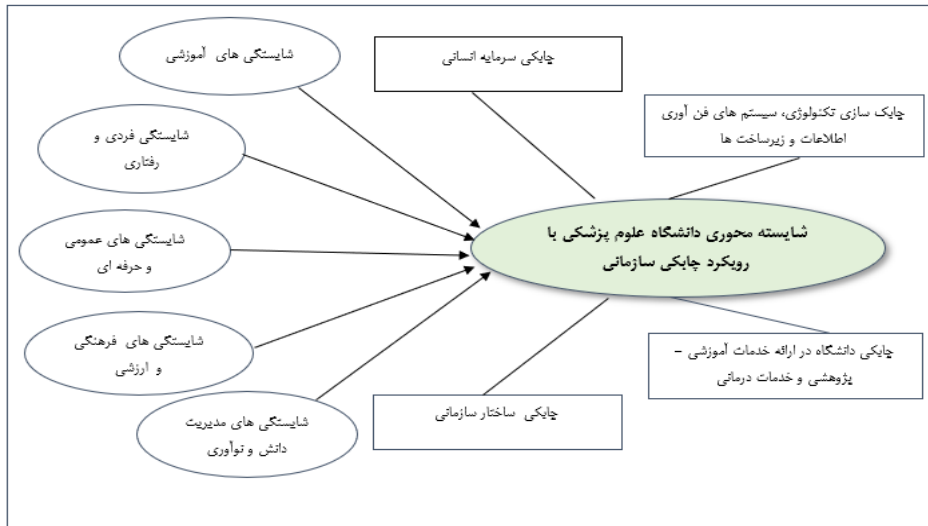
ضریب کندال برای همه عوامل مورد نظر از ۰/۷ بالاتر و یا بسیار نزدیک به آن است که دلالت بر اجماع قوی خبرگان دارد. هم‌چنین سطح معناداری برای ضریب هماهنگی کندال در همه عوامل نیز بیش از ۰/۵ / ۰ است، که به معنای وجود توافق معنادار بین خبرگان و نشان می‌دهد اجماع قوی در  $W > 0.7$ ، اجماع متوسط در  $W = 0.5$  و اجماع ضعیف در  $W = 0.3$  به دست می‌آید.

جدول ۶ - مقایسه نتایج شاخص‌های اجماع دوره‌ای سه گانه دلفی

سطح معناداری (مقادیر آزمون فرض)			میزان ضریب هماهنگی کندال W			مؤلفه‌ها	ابعاد
دور سوم	دور دوم	دور اول	دور سوم	دور دوم	دور اول		
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۷۸۹	۰,۵۲۱	۰,۲۷۲	دانش تخصصی	شایستگی‌های آموزشی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۵۲	۰,۴۹۸	۰,۳۴۲	تسلط بر روش‌های تدریس و ارزشیابی دانشجویان	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۷۹۸	۰,۵۹۶	۰,۳۱۴	مهارت‌های ارتباطی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۷۷۸	۰,۴۶۵	۰,۳۲۹	آراستگی و نظم	شایستگی فردی و رفتاری
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۱۵	۰,۴۹۹	۰,۲۴۹	انعطاف‌پذیری	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۲۱	۰,۴۸۹	۰,۲۵۳	مشارکت و همکاری	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۹۴	۰,۵۰۶	۰,۱۵۱	اخلاق حرفه‌ای	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۲۵	۰,۵۱۱	۰,۲۳۳	مهارت‌های حرفه‌ای	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۷۱	۰,۴۶۹	۰,۱۱۲	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۳۴	۰,۴۷۹	۰,۲۶۹	قابلیت‌های پژوهشی	شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۹۷	۰,۵۳۲	۰,۱۴	آموزش، یادگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۶۹	۰,۵۶۳	۰,۰۷۷	تسهیم و انتقال دانش درون سازمانی و برون سازمانی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۵۴	۰,۵۷۹	۰,۲۴۱	روحیه مشارکت پذیری و کار تیمی	شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۷۸۷	۰,۵۰۳	۰,۲۱۳	مشارکت در امور فرهنگی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۱۸	۰,۵۲۱	۰,۴۱۵	سلامت رفتاری	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۷۴	۰,۵۸۷	۰,۱۱۱	ارزش محوری	

سطح معناداری (مقادیر آزمون فرض)			میزان ضریب هماهنگی کندال W			مؤلفه‌ها	ابعاد
دور سوم	دور دوم	دور اول	دور سوم	دور دوم	دور اول		
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۶۷	۰,۵۴۵	۰,۴۳۳	تعهد شخصیتی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۶۹	۰,۵۸۲	۰,۳۶۶	تعهد اخلاقی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۵۴	۰,۵۴۱	۰,۳۹۱	تیم سازی و کار گروهی	چابکی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۳۳	۰,۵۹۶	۰,۲۳۵	انعطاف پذیری در برابر تغییرات	ساختار سازمانی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۴۷	۰,۵۱۴	۰,۱۲۹	یادگیری سازمانی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۷۵	۰,۵۷۴	۰,۲۳۴	قابلیت‌های نیروی انسانی	چابکی سرمایه
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۶۴	۰,۵۳۹	۰,۱۹۹	مدیریت نگهداشت منابع انسانی	انسانی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۳۶	۰,۵۹۸	۰,۱۶۲	مدیریت استعداد و جانشین پروری	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۷۳	۰,۵۳۵	۰,۱۵۸	توانمندی و توسعه اعضای علمی	چابکی ارائه خدمات
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۵۹	۰,۵۷۶	۰,۲۳۳	ارزشیابی عملکرد مستمر و انعکاسی آموزشی حمایتی	آموزشی - پژوهشی و خدماتی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۶۷	۰,۵۸۱	۰,۳۸۴	تاکید بر شایستگی‌های منابع انسانی	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۹۸	۰,۵۶۹	۰,۳۴۱	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	چابکی تکنولوژی،
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۹۴۶	۰,۵۹۴	۰,۲۴۳	یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی	فناوری اطلاعات و زیرساخت

با توجه به نتایج فن دلفی و اجماع نظر خبرگان در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، نتایج این تحلیل‌ها در قالب شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳ - مدل شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی بر مبنای روش دلفی

جهت برآزش مدل پژوهش به بررسی پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرداخته شد و نتایج بررسی مقادیر پایایی سازگاری درونی (آلفای کرونباخ)، پایایی مرکب، روایی همگرا (AVE)، روایی واگرا به اختصار در جدول (۷)، آورده شده است.

جدول ۷- مقادیر پایایی سازگاری درونی (آلفای کرونباخ)، پایایی مرکب، روایی همگرا (AVE)، روایی واگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	Rho_A	AVE	√AVE روایی همگرا
شایستگی‌های آموزشی	۰/۱۹۹	۰/۹۲۹	۰/۹۴۲	۰/۷۶۶	۰/۸۷۵
شایستگی فردی و رفتاری	۰/۱۴۳	۰/۸۹۶	۰/۸۹۲	۰/۶۸۹	۰/۸۳۰
شایستگی‌های عمومی و حرفه ای	۰/۹۵۲	۰/۹۶۵	۰/۹۵۹	۰/۸۷۵	۰/۹۳۵
شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی	۰/۹۵۹	۰/۹۶۷	۰/۹۶۷	۰/۸۲۹	۰/۹۱۰
شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری	۰/۱۶۰	۰/۹۱۵	۰/۸۹۶	۰/۷۸۴	۰/۸۸۵
شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی	۰/۱۹۱	۰/۹۳۰	۰/۹۰۷	۰/۷۶۸	۰/۸۷۶

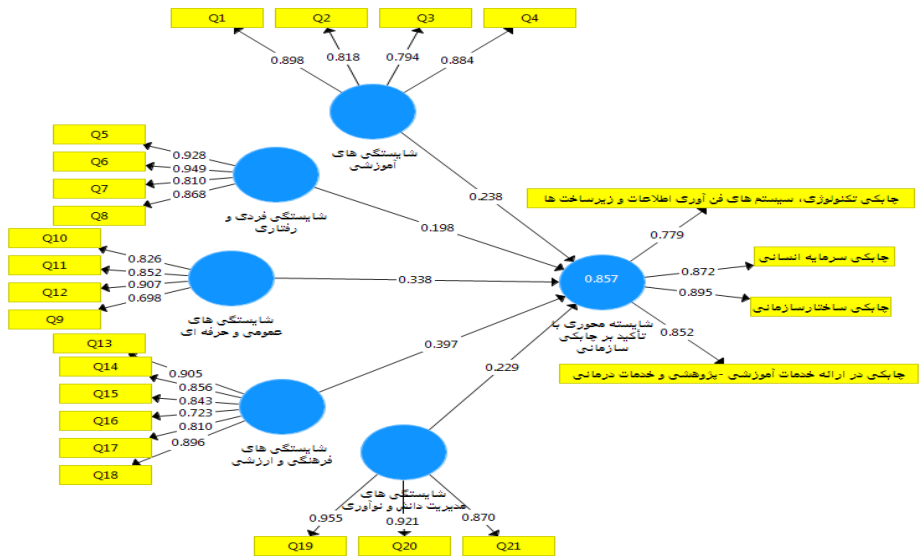
همان‌طور که مشاهده می‌گردد، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها بالای ۰/۷ است، بنابراین مدل از پایایی سازگاری درونی خوبی برخوردار است. همچنین مقدار پایایی مرکب یک سازه باید بیشتر از ۰/۷ نشان از پایداری و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود است، که در جدول (۷)،

تمامی مقادیر پایایی در این جدول بالای ۰/۷ می‌باشند که نشان می‌دهد مدل از پایایی ترکیبی خوبی برخوردار است. همان‌طور که در جدول (۸)، کلیه مقادیر AVE برای تمام متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۵ است. با توجه به مقادیر نشان داده شده می‌توان گفت که مدل از روایی همگرای مطلوبی برخوردار است.

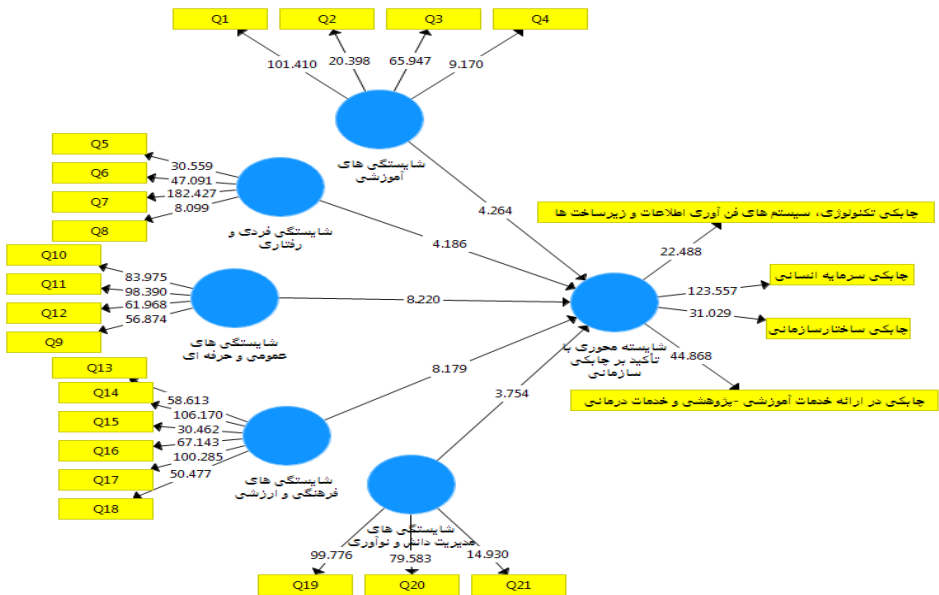
جدول ۸ - همبستگی متغیرها

شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی	شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری	شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای	شایستگی فردی و رفتاری	شایستگی‌های آموزشی	
					۰/۸۷۵	شایستگی‌های آموزشی
				۰/۸۳۰	۰/۵۱۴	شایستگی فردی و رفتاری
			۰/۹۳۵	۰/۴۱۸	۰/۳۲۶	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای
		۰/۹۱۰	۰/۵۲۰	۰/۳۲۹	۰/۵۲۲	شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی
	۰/۸۸۵	۰/۳۶۷	۰/۴۱۵	۰/۵۵۱	۰/۴۱۰	شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری
۰/۸۷۶	۰/۴۶۶	۰/۴۹۴	۰/۶۲۳	۰/۴۲۸	۰/۶۳۲	شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی

علاوه بر این مقادیر جذر AVE قرار گرفته بر روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگتر است (جدول ۸) که نشان دهنده مناسب بودن روایی و اگرایی مدل است. و در ادامه در شکل ۴ و ۵ نتایج بررسی مدل پژوهش و ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل آورده شده است.



شکل ۴- مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۵ - ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل

در ادامه و در جدول زیر نتایج آزمون کلیه فرضیه‌های پژوهش را نشان داده است.

## جدول ۹ - نتایج کلی فرضیات تحقیق

نتیجه	معناداری	آماره t	ضریب مسیر استاندارد	فرضیه‌ها
پذیرش	۰/۰۱۰	۴/۲۶۴	۰/۲۳۱	شایستگی‌های آموزشی ← شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی
پذیرش	۰/۰۱۲	۴/۱۸۶	۰/۱۹۱	شایستگی فردی و رفتاری ← شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی
پذیرش	۰/۰۰۰	۱/۲۲۰	۰/۳۳۱	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای ← شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی
پذیرش	۰/۰۰۰	۱/۱۷۹	۰/۳۹۷	شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی ← شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی
پذیرش	۰/۰۱۳	۳/۱۵۴	۰/۲۲۹	شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری ← شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد با رویکردی آمیخته (کیفی - کمی) و با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی بر مبنای شیوه مرور نظام‌مند (سیستماتیک) جهت بررسی مطالعات پیشین و روش دلفی جهت جمع‌آوری نظرات خبرگان (اعضای پانل تخصصی) پژوهش و ارائه الگوی مفهومی پژوهش در بخش کیفی و در ادامه بکارگیری روش تحلیل عاملی و معادلات ساختاری جهت برازش و آزمون مدل پیشنهادی انجام شد. یافته‌های بخش کیفی این پژوهش (روش دلفی)، در این مطالعه حاکی از آن است که ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌محوری در دانشگاه علوم پزشکی عبارتند از:

۱) شایستگی‌های آموزشی: این دسته از شایستگی‌ها بر توانایی آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی در انتقال دانش و تجربه به دانشجویان این دانشگاه تأکید دارد. از منظر خبرگان این پژوهش این شایستگی‌ها عبارتند از، دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، تسلط بر روش‌های تدریس و ارزشیابی دانشجویان و آراستگی و نظم ظاهری و درسی؛ شایستگی‌های آموزشی نقش مهمی در تقویت شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی دارد. و می‌توان بیان داشت، که نقش شایستگی‌های آموزشی بر شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی مثبت است. این یافته با نتایج

مطالعات واترینینگسیه و فرانکی (۲۰۲۱)، برون و همکاران (۲۰۱۸)، اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، رنجبر و نیرومند (۱۳۹۴) مطابقت دارد.

۲) شایستگی فردی و رفتاری: این دسته از شایستگی‌ها بر ویژگی‌های فردی و رفتاری کارکنان و اعضای هیأت علمی این دانشگاه‌های به‌عنوان سرمایه اصلی آن‌ها شامل انعطاف‌پذیری، مشارکت جویی و همکاری و اخلاق حرفه‌ای آنها تأکید دارد. شایستگی فردی و رفتاری نیز بر بهبود شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی نقش مثبت و مهمی دارد. این یافته با نتایج مطالعات پارک و همکاران (۲۰۲۲)، محمدی صدر و همکاران (۱۳۹۷)، سنگری و همکاران (۱۳۹۶)، همخوانی دارد.

۳) شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای: این دسته از شایستگی‌های بر صلاحیت‌های عمومی و حرفه‌ای کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی تأکید دارند. این شایستگی‌های محوری از منظر اعضای پانل تخصصی پژوهش حاضر عبارتست از اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های حرفه‌ای و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری؛ تقویت شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای می‌تواند منجر به بهبود در شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی شود. این یافته با نتایج مطالعات فطرت و همکار (۲۰۲۰)، اشوتسوا و همکاران (۲۰۱۹)، بون و همکاران (۲۰۱۹)، احمدزاده و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی صدر و همکاران (۱۳۹۷)، سنگری و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

۴) شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی: بر اساس نتایج حاصله از پژوهش حاضر از دیگر شایستگی‌های محوری در دانشگاه‌های علوم پزشکی شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی است که مشتمل بر مشارکت‌پذیری و کار تیمی، مشارکت در امور فرهنگی، سلامت رفتار، ارزش محوری، تعهد شخصیتی و تعهد اخلاقی است؛ شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی نیز متغیر مهمی است که بهبود و تقویت آن می‌تواند بر شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی مؤثر واقع گردد. این یافته با نتایج مطالعات‌هان و همکاران (۲۰۲۲)، محبوب تبار و همکاران (۲۰۱۸)، نبی‌لو و همکاران (۱۴۰۲)، صمدپوری و همکاران (۱۴۰۱)، فتحی و همکاران (۱۳۹۹)، آهنچیان و همکاران (۱۳۹۶)، مطابقت دارد.

۵) شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری: این دسته از شایستگی‌های محوری در دانشگاه‌های علوم پزشکی بر قابلیت‌های مدیریت دانش و حمایت از خلاقیت و نوآوری در سازمان تأکید

دارند و مشتمل بر قابلیت‌های پژوهشی؛ آموزش، یادگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی، تسهیم و انتقال دانش درون سازمانی و برون سازمانی می‌باشند؛ عامل مؤثر دیگر بر بهبود شایسته‌محوری با تأکید بر چابکی سازمانی، شایستگی‌های مدیریت دانش و نوآوری است. این یافته با نتایج مطالعات سلاجقه و همکاران (۲۰۲۱)، موراویک و همکاران (۲۰۲۱)، نوگراها (۲۰۲۰)، گوکویا و ازباک (۲۰۱۵)، پاشایی و همکاران (۱۳۹۹) و سنگری و همکاران (۱۳۹۶)، مطابقت دارد.

بر اساس یافته این مطالعه دستیابی دانشگاه‌های علوم پزشکی به شایستگی‌های فوق از طریق اتخاذ راهبردهای ذیل منجر به تحقق شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌شود:

۶) چابکی ساختار سازمانی: بر اساس این راهبرد مدیران و تصمیم گیرندگان دانشگاه‌های علوم پزشکی باید از طریق اتخاذ راهبردهای تأکید بر توسعه یادگیری سازمانی، افزایش انعطاف-پذیری در برابر تغییرات و ترویج فرهنگ سازمانی غنی و پرمایه، نسبت به چابک‌سازی ساختار سازمانی در راستای بهبود شایسته‌محوری این دانشگاه‌ها اقدام نمایند.

۷) چابکی در ارائه خدمات آموزشی - پژوهشی و خدمات درمانی: بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر اتخاذ راهبردهای توانمندی و توسعه اعضای علمی، تأکید بر شایستگی‌های منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد مستمر و انعکاسی روش‌های آموزشی و حمایتی از طریق چابک‌سازی دانشگاه در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی منجر به بهبود شایسته‌محوری در این دانشگاه‌ها می‌شود؛

۸) چابکی سرمایه انسانی: از منظر خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر راهبرد چابک‌سازی سرمایه انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی از طریق تأکید بر توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی، توجه به مدیریت نگهداشت منابع انسانی و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌تواند منجر به افزایش شایسته‌محوری در این دانشگاه‌ها شود.

۹) چابکی تکنولوژی، سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌ها: از دیگر راهبردهای شناسایی شده توسط این پژوهش جهت شایسته‌محورساختن دانشگاه‌های علوم پزشکی چابکی تکنولوژی، سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌ها از طریق توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی است.



همان‌طور که مشاهده می‌شود، یافته‌های پژوهشگران بیانگر آن است که شایسته‌محوری در دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد منوط به شایسته‌محوری در مبحث منابع انسانی دانشگاه، به‌عنوان سرمایه‌هایی ارزشمند است. در عین حال یافته‌های حاکی از آن است که شایسته‌محوری در زمینه نیروی انسانی در پرتو توسعه زیرساخت‌ها و بکارگیری فناوری اطلاعات می‌تواند ضمن تسریع فرآیند آموزش، رشد و ارتقای نیروی انسانی سازمان و ارائه خدمات بهینه‌تر در ابعاد آموزشی، پژوهشی و درمانی منجر به استقرار شایسته‌محوری در سازمان شود. در راستای محدودیت‌های پژوهش، متغیرهای زیادی وجود دارند که خارج از کنترل پژوهشگر هستند و این امکان وجود که بر نتایج پژوهش اثرگذار باشند، در پژوهش حاضر عبارتند از:

✓ عدم همکاری برخی از خبرگان جهت مشارکت در پانل تخصصی و تأخیر در ارسال پاسخنامه‌ها، پژوهشگر را با محدودیت‌هایی در خصوص فرآیند جمع‌آوری نتایج مواجه نموده بود.

✓ متغیرهای زیادی وجود دارند که خارج از کنترل پژوهشگر هستند و این امکان وجود که بر نتایج پژوهش اثرگذار باشند، پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست.

✓ در هر پژوهش با توجه به محدودیت‌های مالی، زمانی و فاصله مکانی، برای پژوهشگر امکان جمع‌آوری داده‌ها از همه منابع جامعه آماری وجود ندارد، این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نبوده است.

### پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات زیر با توجه به نتایج به‌دست آمده جهت توسعه شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد ارائه می‌شود:

۱) تعیین سطح (وضعیت موجود) کلیه ساختار و بخش‌های دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد اعم از آموزشی، خدمات درمانی و غیره و انواع شایستگی‌های مورد نیاز سازمان در راستای چابک‌سازی سازمان در ابعاد (سرمایه انسانی، ساختارسازمانی، ارائه خدمات آموزشی - پژوهشی و خدمات درمانی و تکنولوژی، سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت).

۲) تعیین سطح (وضعیت موجود) قابلیت‌ها و نقاط ضعف کارکنان و اعضای هیأت علمی

اعم از دانش و مهارت‌های تخصص، شایستگی فردی و رفتاری و شایستگی‌های فرهنگی و ارزشی.

۳) اتخاذ راهبردهای متناسب با توجه به نتایج ارزیابی‌های انجام شده با بهره‌گیری از فرصت‌ها و نقاط قوت موجود و در راستای برطرف نمودن شکاف‌های موجود در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های شایسته‌محوری با رویکرد چابکی دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد در ابعاد ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، ارائه خدمات آموزشی - پژوهشی و خدمات درمانی و تکنولوژی، سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت.

۴) انجام برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با قابلیت‌ها و منابع موجود در راستای شایسته‌محوری با رویکرد چابکی.

۵) تعیین وظایف، معیار ارزیابی و انتظارات دانشگاه از کلیه بخش‌ها، واحدها و افراد (اعم از اعضای هیات علمی، دانشجویان، کارکنان)، به‌صورت شفاف، دقیق و با ذکر جزئیات.

۶) ارزیابی مستمر کلیه بخش‌ها، واحدها و افراد بر اساس معیارها و شاخص‌های تعیین شده و ارائه بازخورد نتایج به آن‌ها و تصمیم‌گیرندگان.

۷) بازبینی و اصلاح راهبردهای شایسته‌محور سازمان متناسب با جایگاه هریک از افراد و بخش‌ها و در نظر گرفتن اقتضائات و تغییرات شرایط محیطی.

در ادامه سایر پیشنهاداتی که می‌تواند به تحقق شایسته‌محوری با رویکرد چابکی در دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویر احمد کمک کند به اختصار آورده شده است:

✓ برگزاری جلسات فرهنگی جهت آگاهی‌رسانی ارزش‌های محوری دانشگاه علوم پزشکی به کارکنان و اعضای هیات علمی.

✓ تأکید بر تعهد اخلاقی و شخصیتی کارکنان و در نظر گرفتن آن‌ها در ترفیع و انتصاب افراد به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی در توزیع پست‌های سازمانی.

✓ تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای هیات علمی به مشارکت در امور فرهنگی از طریق ارزیابی و پاداش‌دهی.

✓ تمرکز مستمر بر توسعه، ایجاد و بکارگیری دانش و دستاوردهای نوین در حوزه پزشکی و آموزش آن به دانشجویان.

✓ برنامه‌ریزی، اختصاص منابع، فراهم آوردن امکانات لازم و نظارت و ارزشیابی مستمر

دانش تخصصی دانشجویان و انعکاس بازخوردها در تصمیمات و برنامه ریزی‌های آتی آموزشی.

✓ سنجش پیشرفت کارکنان به صورت مستمر بر مبنای شایستگی‌های محوری شناسایی شده و ارائه بازخورد مناسب به پیشرفت کارکنان به رفع تدریجی کاستی‌ها و عیوب سیستم کمک می‌کند.

✓ ارتقاء مستمر کیفیت خدمات آموزشی -درمانی متناسب با دانش علمی و فناوری‌های نوین.

✓ حمایت از ایده‌های خلاقانه، نوآوری و کارآفرینی.

✓ تسهیل دسترسی به منابع و پایگاه‌های اطلاعات علمی و پژوهشی همراه با ارتقای کیفی و کمی مجموعه کتابخانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات سازمان.

✓ حمایت و تسهیل ایجاد ارتباط بین اعضای هیأت علمی و دانشجویان با شرکت‌های دانش بنیان حوزه سلامت.

### پیشنهاد پژوهش‌های آتی

✓ استفاده از روش تحلیل سلسه مراتبی نظیر *AHP* جهت اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده.

✓ پژوهش حاضر صرفاً جهت شناسایی عوامل موثر بر شایسته‌محوری با رویکرد چابکی سازمان، صرف در دانشگاه علوم پزشکی استان کهگیلویه و بویراحمد انجام شده، بنابراین پیشنهاد می‌شود به‌منظور سنجش تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش، الگوی پیشنهادی در سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی و سازمان‌ها نیز اجرا شود.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- اسدی، احمد؛ محمدی، نبی‌الله؛ درودی، هما و فرهنگیان، ارشد (۱۴۰۰). مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت). *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۹): (پیاپی ۳۶)، ۲۶-۱۲.
- پورکریمی، جواد؛ عرب زاده، الهه و اردو، فاطمه (۱۳۹۹). تحلیل و تبیین مبانی فرهنگی آموزش عالی (با تأکید بر رویکرد اسلامی به فرهنگ شایسته‌محوری). *مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، ۲۴(۳): (پیاپی ۸۴)، ۵۸۵-۶۰۸.
- پاشایی هولاسو، امین؛ دهقانی پوده، حسین؛ شفقت، ابوطالب و پورصادق، ناصر (۱۳۹۹). شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری چابک در سازمان‌های صنعتی دفاعی. *مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰(۳۸): ۷-۳۶.
- رنجبر، محبوبه و نیرومند، پوراندخت (۱۳۹۴). ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری کارگزاران روابط عمومی در ایران. *مهارت آموزی*، ۳(۱۱): ۱۳۴-۱۱۱.
- خاوری، سید عبدالله؛ آراسته، حمیدرضا و جعفری، پریش (۱۳۹۸). عوامل مؤثر در چابک‌سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۱۵(۸): ۲۸۱-۲۵۲.
- سلطانی، فاطمه؛ ناظم، فتاح؛ ایمانی، محمد نقی (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی سازمانی بر اساس توسعه نیروی انسانی برای ارائه مدل چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران. *مجله بین المللی مدیریت نوآوری و رفتار سازمانی*، ۲(۳): ۱۲-۲۴.
- سنگری، نگین (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا (س))، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال ۶ شماره ۱ (پیاپی ۱۳).
- صمدپوری جاوید، مریم و مقدم، ابوالفضل (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، مدیریت راهبردی شایستگی‌ها، نهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارافرینی ایران، تهران.
- نبی‌لو، حمید؛ زارعی متین، حسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۲). *ارائه الگوی فرهنگ سازمانی شایسته‌محور در شرکت‌های دانش بنیان (مطالعه موردی: شرکت مهندسی مشاور مهتاب قدس)*

### ب. منابع انگلیسی

- Braxton, S.N. (۲۰۲۳). Competency frameworks, alternative credentials and the evolving relationship of higher education and employers in recognizing skills and achievements. *The International Journal of Information and Learning Technology*, ۲(۴۶): ۱۱۳-۱۹۷.
- Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (۲۰۱۸). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study.

**Industrial and Commercial Training**, ۵۰ (۳), ۱۲۳-۱۳۵

- Dean, S. et al. (۲۰۲۱). Challenges and strategies in implementing competency management systems. *Personnel Review*, ۵۰ (۸), ۱۷۱۱-۱۷۲۸.
- Forbes. (۲۰۱۹). **Organizational Agility: What It Really Means**. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/۲۰۱۹/۰۹/۳۰/organizational-agility-what-it-really-means/?sh=۳b۴c۴۰۱۹b۲>
- Glass, J. et al. (۲۰۲۲). Agile performance metrics that matter. *Harvard Business Review*, ۱۰۰ (۱), ۵۸-۶۵.
- Kim, D. (۲۰۲۱). Competency-based human resource management and organizational ambidexterity. *Journal of Management & Organization*, ۲۷ (۵), ۸۷۴-۸۹۲.
- Lipka, N. P. (۲۰۲۰). Developing adaptive leaders: Transition challenges for senior leaders in agile organizations. *OD Practitioner*, ۵۰ (۳), ۴۰-۴۷.
- Nugraha, J. T. (۲۰۲۰). Inovasi Anjas Go Clear Berbasis Merit System Dan Kompetensi Untuk Mencegah Intervensi Penempatan Pejabat. JIPAGS (*Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*), ۴ (۲).
- Park, T. Y., Chung, D. J., & Tenhiälä, A. (۲۰۲۲). The Effects of Merit Pay Increases via Organization-Based Self-Esteem. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. ۲۰۲۲, No. ۱, p. ۱۷۲۶۶). Briarcliff Manor, NY ۱۰۵۱۰: *Academy of Management*.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (۲۰۱۶). **Agility: The New Competitive Advantage**. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/۲۰۱۶/۰۹/agility-the-new-competitive-advantage>.
- Rivelino, R. (۲۰۲۲). Development of Agile Governance-Based Civil Service Police Unit Organization in DKI Jakarta Province. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, ۱ (۰۲), ۲۷-۴۱.
- Saad, M. A., & Al-Naggar, S. A. (۲۰۲۳). The Impact of Human Resources Maintenance on Enhancing Organizational Agility: *An Applied Study on Secretariat of Northern Borders Region*.
- Sargolzaei, M. (۲۰۱۸). **Enabling framework for service-oriented collaborative networks**. Universiteit van Amsterdam
- Saruchera, F. (۲۰۲۲). Effective agile project leadership through competency-based self-reflection. *In Contemporary Challenges for Agile Project Management* (pp. ۸۹-۱۱۰). IGI Global.
- Tang, David. (۲۰۲۱). What Qualifies as a Core Competency Zavyalova, E.K., Sokolov, D.N., & Lisovskaya, A.Y. (۲۰۲۰). Agile vs traditional project management approaches. *International Journal of Organizational Analysis*, ۲۸, ۱۰۹۵-۱۱۱۲.