

Designing a Staff Competency Model based on the Type of Iranian Government Organizations

ARTICLE INFO

Article Type
Analytical Review

Authors

Farzaneh Niazi Ghaziani¹,
Gholamreza Memarzadeh Tehran^{2*},
Seyed Mahdi Alvani³,
Mahmoud Alborzi⁴

How to cite this article

Farzaneh Niazi Ghaziani, Gholamreza Memarzadeh Tehran, Seyed Mahdi Alvani, Mahmoud Alborzi. Designing a Staff Competency Model based on the Type of Iranian Government Organizations, Journal of Islamic Life Style Centered on Health, 2019; 3(5):171-180.

1. PhD Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Professor, Department of Public Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
4. Associate Professor, Department of Industrial Management, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: gmemar@gmail.com

Article History

Received: 2019/12/24
Accepted: 2020/02/28
ePublished: 2020/03/10

ABSTRACT

Purpose: The main purpose of this study is to design an employee competency model based on the type of government organizations in Iran.

Materials and Methods: The present study is an applied research in terms of purpose and on the other hand, considering that the data required for this research have been obtained using a questionnaire, it is exploratory. The statistical population of this study is two groups (1. Academic experts and organizational experts 2. Managers and employees of government organizations). The statistical sample of this research includes 200 senior managers of government organizations in 4 provinces of Tehran, Gilan, East Azerbaijan and Ardabil and other experts and experts in this field. Also in this research, 3 methods of content analysis, Chang's fuzzy hierarchical analysis process and fuzzy inference system (FIS) and using MATLAB software to design and develop a competency model of employees based on the type of Iranian government organizations have been discussed.

Findings: The results showed that the competencies of the employees were divided into two general and specialized sections. In the general competencies section, three criteria of technical competence, behavioral competence and functional competence were identified, and in specialized competencies, six criteria of leadership competence, emotional intelligence competence, social intelligence competence, problem-solving competence, conflict management competence and human resource management competence were identified.

Conclusion: The results of developing different scenarios in the form of competency models and using fuzzy inference showed that with increasing or decreasing specialized and general criteria, staff competencies changed.

Keywords: Competency, Competency Models, Government Agencies

طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع

سازمان‌های دولتی ایران

مقدمه

مطالعات نشان می‌دهد که یکی از متغیرهای مهم در سازمان‌ها شایستگی مدیریتی مدیران است که در خصوص آن یک مدلی مبتنی بر فعالیت‌های سازمان‌های دولتی طراحی شود، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اما شایستگی مدیریتی مدیران موضوع پژوهش بسیاری از پژوهش‌ها در مطالعات سازمان‌های دولتی است. چنین به نظر می‌رسد که اگر کارکنان تصور کنند مدیران شایسته‌ای بر سازمان حاکم‌اند اعتماد سازمانی آنها تحت تأثیر قرار خواهد گرفت (۱). از طرفی در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌های دولتی نیازمند به کارگیری منابع خود جهت کسب مزیت رقابتی هستند. پژوهشگران دریافته‌اند که سازمان‌ها می‌توانند وضعیت رقابتی خود را در بین منابع داخلی شان که غیر قابل جایگزین، کمیاب، ارزشمند و بی نظیر هست، ایجاد و حفظ کنند. این منابع، در واقع، همان منابع انسانی است (۲). بنابراین در محیطی که با تغییرات مستمر روبه رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوری و رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعداد‌های منابع انسانی مواجه‌اند، باید به مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی توجه کافی شود (۳). با توجه به اهمیت منابع انسانی، همان گونه که مطالعات متعدد در عرصه‌های مختلف سازمان و مدیریت نشان می‌دهد، پس از طراحی و معماری راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها، تحصیل اطمینان از وجود مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق این چشم انداز راهبردی از اهم امور است و این امر، مستلزم احصای شایستگی‌های مورد نیاز سازمان، کارکنان و مدیران است (۴). در بررسی تحقیقات مربوط به شایستگی، معلوم می‌شود که بیشتر این تحقیقات در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی انجام شده است. اما بایستی در نظر داشت این موضوع خاص سازمان‌های غیر دولتی نیست؛ در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی نیز به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است. در واقع حرکت دولت‌ها در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آن‌جا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است و دولت‌های موفق، دولت‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (۵). بنابراین جهت ارزیابی یک کارمند بر اساس شایستگی، پیش از هر چیز باید اهمیت هر یک از ابعاد و مولفه‌های شایستگی متناسب با سازمان مد نظر، مشخص گردد (۶). در زمینه مدل‌های شایستگی مدیران، فهرست‌ها و مدل‌های مختلفی از شایستگی ذکر گردیده است و سازمان‌های مختلف نیز مدل‌های خاص خود را ارائه نموده‌اند. اگر در مقام ارزیابی این مدل‌ها به منظور انتخاب بهترین مدل برای ما، بایستی گفت که هیچ مدل آرمانی و برتر در این زمینه وجود ندارد و بهترین مدل، مدلی است که برای یک سازمان خاص کارایی لازم را داشته و متناسب با نوع سازمان و سطوح مدیریتی آن باشد. از این‌رو مهم‌تر از انتخاب مدل، رسیدن به فهرستی دقیق در مورد شایستگی‌های کارکنان سازمان در سطوح مختلف می‌باشد. بنابراین با توجه به مسایل و مشکلات بیان شده در سازمان‌های دولتی در خصوص شایستگی کارکنان؛ تحقیق حاضر به دنبال

فرزانه نیازی قاضیانی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

سید مهدی الوانی^۳

استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

محمود البرزی^۴

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف اصلی این تحقیق طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر بر حسب هدف، یک پژوهش کاربردی و از طرفی با توجه به اینکه داده‌های مورد نیاز این تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه به دست آمده است از نوع اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش دو گروه (۱). خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی ۲. مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق شامل ۲۰۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ۴ استان تهران، گیلان، آذربایجان- شرقی و اردبیل و دیگر کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه می‌باشد. همچنین در این تحقیق از ۳ روش تحلیل محتوا، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ و سیستم استنتاج فازی (FIS) و با استفاده از نرم افزار متلب جهت طراحی و تدوین مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شده است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که صلاحیت‌های شایستگی کارکنان به دو بخش عمومی و تخصصی تقسیم‌بندی گردید. در بخش صلاحیت‌های عمومی سه معیار شایستگی فنی، شایستگی رفتاری و شایستگی عملکردی و در صلاحیت‌های تخصصی شش معیار شایستگی رهبری، شایستگی هوش هیجانی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی قدرت حل مسئله، شایستگی مدیریت تعارض و شایستگی مدیریت منابع انسانی شناسایی گردید.

نتیجه گیری: نتایج حاصل از تدوین سناریوهای مختلف در قالب مدل‌های شایستگی و با استفاده از استنتاج فازی نشان داد که با افزایش یا کاهش معیارهای تخصصی و عمومی، شایستگی‌های کارکنان تغییر کرد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدل‌های شایستگی، سازمان‌های دولتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۹

* نویسنده مسئول: gmemar@gmail.com

حرفه‌ای و تخصصی (بلاسکوا و همکاران؛ محمدفام و همکاران؛ رعنائی و همکاران)، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی (چیت‌ساز و همکاران؛ محمودی و همکاران؛ کرمی و همکاران؛ رعنائی و همکاران؛ شیان و همکاران)، شایستگی‌های اخلاقی (ساجگالیکاوا و همکاران؛ چیت‌ساز و همکاران)، شایستگی‌های ارتباطی، اجتماعی، میان‌فردی (ساجگالیکاوا و همکاران؛ چیت‌ساز و همکاران؛ محمودی و همکاران؛ کرمی و همکاران؛ محمدفام و همکاران؛ رعنائی و همکاران؛ لیکاما)، شایستگی‌های فرهنگی (زارعی متین و همکاران؛ جودیت و همکاران)، شایستگی‌های فردی و شخصیتی (محمودی و همکاران؛ کرمی و همکاران؛ رعنائی و همکاران؛ لیکاما)، شایستگی‌های ادراکی (زارعی متین و همکاران؛ کرمی و همکاران؛ محمدفام و همکاران؛ رعنائی و همکاران؛ کوهن)، و شایستگی‌های اقتصادی (چیت‌ساز و همکاران؛ محمودی و همکاران) اشاره نمود. بنابراین با توجه به مبانی مطرح شده و مطابق نظر اساتید محترم، متغیرهای تحقیق در قالب مدل مفهومی زیر ارائه شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

مواد و روش‌ها

پایه‌ی هر علمی روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین هر علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می‌رود. روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر و نظام‌یافته برای واقعیت‌ها، کشف محصولات و دستیابی به راه‌حل مشکل است و آنچه نتایج حاصله از یک تحقیق ارزشمند می‌کند، روش هدفمند و علمی می‌باشد. تحقیقات علمی بر اساس هدف به سه دسته: بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم می‌شوند. از آنجایی که این پژوهش به طراحی و ساخت مدلی جدید برای شایستگی منابع انسانی می‌پردازد و شرایط شایستگی را برای کارکنان بخش دولتی ارائه می‌کند بر حسب هدف، در مرحله اول، یک پژوهش بنیادی و مراحل دوم و سوم (بومی‌سازی و کاربردی نمودن مدل و ارائه ترکیب بهینه) یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. از طرفی تحقیقات علمی را بر اساس ماهیت و روش می‌توان به ۵ گروه؛ تحقیقات تاریخی، توصیفی، همبستگی، تجربی و علی تقسیم‌بندی کرد. پژوهش حاضر بر حسب ماهیت و روش با توجه به اینکه محقق قصد دستکاری داده‌ها را نداشته و هیچ‌گونه دخل و تصرفی در داده‌ها و متغیرها ایجاد نمی‌کند و وضعیت موجود را مطالعه می‌کند پژوهش توصیفی یا غیرآزمایشی بوده و با عنایت به اینکه محقق به دنبال مدل‌سازی شایستگی منابع انسانی در بخش دولتی

طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

با بررسی ادبیات داخلی و خارجی مشخص می‌شود که تاکنون شاخص‌ها و ابعاد مختلفی برای شایستگی‌های مدیران و کارکنان ارائه شده است. در یک طبقه‌بندی کلی مهارت‌های ارتباطی، فنی و ذهنی بعنوان شایستگی‌های اصلی مدیران-صرف نظر از نوع سازمان- معرفی شده است. بنابراین به نظر می‌رسد که در کلیه سازمان‌های دولتی کشور نیز مدیران باید این شایستگی‌ها را دارا باشند تا بتوانند امور و اقدامات و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را به درستی جهت‌دهی کنند. در مطالعه انجام شده توسط حافظی و مرادی در رابطه با شایستگی‌های مدیران، این محققان به اهمیت مهارت‌های فنی و ادراکی اشاره کردند. پریفی و همکاران نیز به اهمیت شایستگی‌های ذهنی و ادراکی اشاره کرده‌اند. به همین ترتیب، هاوارد و همکاران، شایستگی‌های ارتباطی را بعنوان یکی از شایستگی‌های اصلی نیروی انسانی سازمان معرفی کرده‌اند (۷). لیانگ و همکاران نیز مهارت‌های ارتباطی، فنی، و ذهنی را به عنوان مهمترین شاخص‌های شایستگی معرفی نموده‌اند. بر اساس این موارد مشخص می‌شود که هر سه دسته از شایستگی‌های فنی، ذهنی (ادراکی) و ارتباطی از ملزومات اصلی مدیریت محسوب می‌شوند (۸).

شاخص دیگری که در رابطه با مدیران سازمان‌ها مورد تأکید اغلب محققان قرار گرفته است، دارا بودن هوش هیجانی بالا است. هوش هیجانی به توانایی‌های آموخته شده‌ی اشاره دارد که به مدیران کمک می‌کند تا احساسات و هیجانات خود را درک و کنترل کرده تا به نفع آنها کار کنند نه بر علیه آنها (۹). در تحقیقات مختلف به اهمیت هوش هیجانی مدیران بعنوان یک شایستگی اشاره شده است. همچنین در بسیاری از مطالعات، به اهمیت مدیریت منابع انسانی بعنوان یک شایستگی اساسی برای موفقیت مدیران اشاره شده است. این امر به خصوص در سازمان‌های امروزی که تأکید بیشتری بر سرمایه‌های نامشهود دارند از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار است. در این رابطه، عرفانیان و همکاران مدیریت منابع انسانی را بعنوان زیربنای کلیه فعالیت‌های مدیریتی سازمان معرفی کرده‌اند (۱۰). براون و همکاران نیز بر اهمیت شایستگی‌های فردی نیروی انسانی تأکید نموده‌اند (۱۱). پوتورو و همکاران نیز به این موضوع اشاره داشته‌اند که آموزش منابع انسانی به شکل معنی‌داری باعث افزایش شایستگی‌های آنان خواهد شد (۱۲). بنابراین دیده می‌شود که آموزش منابع انسانی یک شایستگی مدیریتی است که خود زمینه‌سازی توسعه شایستگی در سایر کارکنان می‌گردد.

علاوه بر موارد فوق مسئله تعهد مدیریت به پاسخگویی بعنوان یکی از شایستگی‌های مدیران معرفی شده است. پاسخگویی یعنی این که مسئولان، کارنامه خود را ارائه دهند و به سؤالات مردم در مورد آن‌ها توجه کنند و خود را در معرض نقد و بررسی قرار دهند. و همان گونه که موفقیت‌ها و پیشرفت‌های خود را ترسیم کرده به حساب توان کاری و صلاحیت‌های مدیریتی خود می‌گذارند به عدم توفیق‌ها و شکست‌های احتمالی خود نیز اعتراف کنند و مسئولیت آنها را بر عهده گیرند (۱۳). شایستگی رهبری از دیگر شایستگی‌های مورد تأکید در ادبیات پژوهش است. در تحقیق انجام شده توسط لیانگ و همکاران به اهمیت رهبری بعنوان یک شایستگی برای مدیران اشاره شده است (۹). در تحقیق انجام شده توسط اکرامی و رجب زاده نیز شایستگی‌هایی چون ثبات قدم، درک ماموریت سازمان، مدیریت بحران و غیره معرفی شده‌اند که این موارد شاخص‌های رهبری سازمان محسوب می‌شوند (۱۴).

همچنین پژوهشگران و اندیشمندان زیادی در جستجوی شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در قالب الگوهای مختلف برآمده‌اند. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای مدیران سازمان‌های مختلف می‌توان به شایستگی‌های مختلفی از قبیل شایستگی‌های فنی،

مورد متن آن‌ها تعریف کرده‌اند. برنارد برلسون تحلیل محتوا را «روشی برای مطالعه عینی، کمی و سیستماتیک فرآورده های ارتباطی(محتوای آشکار پیام) جهت رسیدن به تفسیر» تعریف کرده است. در این تعریف بر سه واژه «عینیت»، «کمیت» و «سیستماتیک بودن» تأکید شده است. «عینیت» اشاره به این دارد که این پژوهش بر اساس قواعد، احکام و روش های مشخص انجام می گیرد. گذشته از مراحل عمومی پژوهش که شامل انتخاب موضوع، مطالعه اولیه و اکتشافی، تهیه طرح تحقیق و... است، مهم ترین مراحل پژوهش تحلیل محتوا عبارتند از (کریپندورف، ۱۳۹۳):

۱. تعریف و تعیین متغیرها: در این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری باید سؤال و متغیر اصلی مورد پژوهش مشخص شود. نکته مهم این است که پژوهشگر ممکن است به بررسی یک متغیر بپردازد؛ مانند بررسی موضوع برنامه های تلویزیون، یا به بررسی چند متغیر مثل طبقه بندی کردن برنامه های تلویزیون بر اساس موضوع، فرم، ارزشی بودن، ایرانی یا خارجی بودن.
۲. تعریف و تحدید اسناد: بعد از انتخاب سؤال و متغیر تحقیق، باید مجموعه ای از اسناد یا پیام ها را که می توان با کمک آن ها به این سؤال پاسخ داد تعریف، مشخص و جمع آوری کرد.
۳. رده بندی و رمز گذاری: رده بندی و کد گذاری دو اقدام لازم و ملزوم در تحلیل محتوا می باشند. مثلاً اگر درصد تحلیل محتوای رمان های منتشره در یک دوره ده ساله باشیم، نخست عوامل موضوعی یا Z محتوایی رمان ها را به چند مقوله یا رده تقسیم می کنیم؛ رمان های ادبی، عشقی، عرفانی، افسانه ای، حماسی، سیاسی، اجتماعی، دینی و مانند آن. اصطلاحاً به هر یک از این مقوله ها یک رده می گویند. بعد از رده بندی، برای هر یک از این مقوله ها یک کد و رمز در نظر می گیریم. رمز گذاری فرآیندی است که به وسیله آن داده های خام به صورت منظم در واحدهایی که امکان توصیف دقیق محتوا را فراهم می آورد قرار می گیرد. یکی از انتخاب های مهم در رمز گردانی و رده بندی تعیین شاخص ها و واحد تحلیل است. واحد تحلیل (واحد بررسی) بخش خاصی از محتواست که مورد تحلیل قرار می گیرد. واحد بررسی از یک تحلیل به تحلیلی دیگر متفاوت است و با توجه به نوع پیام تعیین می شود. اگر پیام ما مکتوب باشد، واحد تحلیل می تواند کلمه، عبارت، مضمون، جمله بندی و مطالب مقاله باشد. در تحلیل از حروف کمتر استفاده می شود.

استخراج و شناسایی مولفه ها و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی: در این مرحله جهت استخراج و شناسایی مولفه ها و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی اقدام به انجام مصاحبه بصورت سولات باز گردید. لذا از پرسش شوندگان در خواست گردید تا، نظرات خود را در رابطه با عواملی که می تواند بر معیارهای شایستگی کارکنان در سازمان های دولتی تأثیرگذار باشد را بیان نمایند. در این بخش از نظرات حدود ۲۰۰ نفر از مدیران ارشد سازمان های دولتی ۴ استان تهران، گیلان، آذربایجان شرقی و اردبیل و دیگر کارشناسان و صاحب نظران این حوزه استفاده گردید. تعداد مصاحبه شوندگان نیز بر اساس اشباع نظری مشخص گردید. یعنی مصاحبه ها تا جایی ادامه یافت که مصاحبه های جدید مطلب جدیدی به یافته ها اضافه ننمود.

با توجه به نظرات کسب شده مولفه ها و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمان های دولتی به شرح زیر استخراج گردید.

ایران می باشد، لذا روش تحقیق از نوع اکتشافی می باشد. از طرفی با توجه به اینکه داده های مورد نیاز این تحقیق با استفاده از مصاحبه و پرسش نامه به دست آمده است، یک بررسی پیمایشی محسوب می شود. با توجه به اینکه هدف این تحقیق طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان های دولتی ایران بوده با استفاده از فرایند فازی می باشد. لذا جامعه آماری این پژوهش دو گروه (۱. خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی ۲. مدیران و کارکنان سازمان های دولتی) می باشد. بدینصورت که جهت شناسایی عوامل و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی از نظرات خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی استفاده شده است. همچنین جهت تدوین مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان های دولتی ایران با استفاده از روش فازی، از نظرات مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی استفاده شد. تعریف عملیاتی خبره در این تحقیق می بایستی شرایط زیر را دارا باشد:

- الف) خبره سازمانی: (۱. دارای حداقل مدرک فوق لیسانس باشد، ۲. دارای سابقه خدمت مدیریتی به ویژه مدیریت منابع انسانی باشد).
- ب) خبره دانشگاهی: (۱. دارای مدرک دکترا باشد، ۲. مسلط به مباحث مدیریت منابع انسانی باشد، ۳. سوابق پژوهشی (کتاب - طرح پژوهشی و مقاله) در ارتباط با شایسته سالاری و شایسته گزینی داشته باشد).

همچنین جهت بررسی سازمان های دولتی نیز سعی گردید تا سازمان های دولتی را مرتبط با نوع فعالیت و خدمات قابل ارایه به ارباب رجوع به دو نوع: ۱. فرهنگی، آموزشی و ورزشی و ۲. تجاری، صنعتی، انرژی و کشاورزی تقسیم بندی کردند. حجم نمونه در مرحله اول یعنی مرحله انجام مصاحبه های تحقیق، نمونه گیری بر اساس نمونه گیری هدفمند انتخاب خواهد شد. یعنی افرادی به عنوان نمونه انتخاب خواهند شد که آشنایی عمیق تری با شایستگی کارکنان در سازمان های دولتی دارند. حجم نمونه در این مرحله نیز بر اساس اشباع نظری مشخص خواهد شد. یعنی مصاحبه ها تا جایی ادامه خواهد یافت که مصاحبه های جدید مطلب جدیدی به یافته ها اضافه نمایند. در مرحله دوم نیز جهت تدوین مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان های دولتی ایران با استفاده از روش فازی، از نظرات مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی استفاده خواهد شد. جهت تعیین نمونه آماری در این مرحله از جدول مورگان استفاده شد. در این تحقیق گردآوری اطلاعات در دو مرحله انجام خواهد شد. در مرحله اول جهت شناسایی عوامل و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی از ابزار مصاحبه استفاده خواهد شد و در مرحله دوم نیز جهت تدوین مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان های دولتی ایران از پرسش نامه ای که با استفاده از عوامل و مولفه های استخراج شده، طراحی خواهد شد، استفاده خواهیم نمود.

یافته ها

در مرحله اول این تحقیق جهت شناسایی عوامل و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمان های دولتی از روش های تحلیل محتوا استفاده شد. در مرحله دوم تحقیق نیز جهت بررسی و اولویت بندی عوامل و معیارهای شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان های دولتی ایران از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ استفاده خواهد شد. بدین صورت که پس از شناسایی معیارهای شایستگی کارکنان به کمک روش تحلیل محتوا، با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ به ارزیابی و وزن دهی این معیارها خواهیم نمود.

یافته های روش تحلیل محتوا: تحلیل محتوا از رویکردی خاص برای تحلیل داده ها برخوردار است. این رویکرد خاص عمدتاً ناشی از نحوه تلقی از موضوع تحلیل (محتوا) می باشد. تحلیل محتوا را تکنیکی پژوهشی برای استنباط تکرار پذیر و معتبر از داده ها در

بررسی معیارهای شناسایی شده شایستگی کارکنان در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش تحلیل عاملی: پس از انجام مصاحبه و استخراج معیارهای شایستگی کارکنان در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظرات ۲۰۰ تن از مدیران و صاحب نظران این حوزه، اقدام به تدوین پرسش‌نامه با استفاده از این مولفه‌های شناسایی شده گردید و مجدداً جهت تأیید نهایی برای مدل سازی به این نمونه آماری ارسال گردید. در ادامه به منظور سنجش مناسب بودن حجم نمونه تحقیق و تعیین همبستگی بین مولفه‌های شناسایی شده، آزمون بارتلت و کایزر مایر الکین (KMO) اجرا شد.

تحلیل عاملی صلاحیت‌های عمومی: به منظور سنجش مناسب بودن حجم نمونه تحقیق و تعیین همبستگی بین سوالات، آزمون بارتلت و کایزر مایر الکین (KMO) اجرا شد. که ارزش کفایت نمونه‌گیری کایزر- مایر- الکین (۰/۷۳۸) بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. به منظور استخراج تعداد عامل‌ها از ملاک کایزر استفاده شد:

جدول (۱) متغیرها و شاخص‌های شناسایی شده

صلاحیت‌ها	معیارها	مؤلفه‌ها	فراوانی مؤلفه در مصاحبه
عمومی	شایستگی فنی	کار با تجهیزات سازمانی	۱۷۸
		استفاده بهینه از تجهیزات اداری	۱۸۱
		تمایل و جدیت در کسب دانش فنی	۱۵۶
	شایستگی رفتاری	کارگروهی	۱۶۵
		مهارت ارتباطی	۱۵۷
		تصمیم‌گیری	۱۴۸
	شایستگی عملکردی	دانش برنامه‌نویسی	۱۶۳
		مهارت تحلیل داده	۱۷۷
		مهارت ثبت داده	۱۵۲
		مهارت تهیه طرح توجیهی	۱۷۴
تخصصی	شایستگی رهبری	حیات‌بخشی	۱۵۸
		احیاگری	۱۶۹
		اداره کردن	۱۸۷
	شایستگی هوش هیجانی	خودآگاهی	۱۸۸
		خودتنظیمی	۱۷۵
		خودانگیزی	۱۶۳
		همدلی	۱۷۷
		مدیریت روابط	۱۵۸
	شایستگی هوش اجتماعی	توانایی برقراری ارتباط موثر	۱۶۹
		توانایی ایجاد آرامش در روابط	۱۷۰
		مورد اعتماد بودن	۱۵۸
		تشخیص درست بایدها و نیایدهای اجتماعی	۱۶۹
		درک محیط انسانی	۱۷۷
		تشخیص رفتار درست	۱۶۸
	شایستگی قدرت حل مسئله	توجه ویژه به حل مساله	۱۷۴
		رسیدن به یک راه حل جدید	۱۶۸
		خلاقیت و نوآوری در حل مسئله	۱۷۷
	شایستگی مدیریت تعارض	توانایی برخورد با تعارض	۱۶۹
		توانایی اداره تعارض	۱۸۸
		توانایی درک و فهم عقاید متضاد	۱۵۲
		کارمندیابی	۱۵۷
	شایستگی مدیریت منابع انسانی	آموزش دادن به کارکنان	۱۶۸
		ارزیابی عملکرد	۱۴۵
		دادن پاداش	۱۳۹
		ایجاد محیطی سالم و منصفانه	۱۵۷

جدول (۲): توزیع واریانس کل

عامل	مقادیر ویژه اولیه		مجموع مربعات چرخش یافته	
	کل	درصد از واریانس	کل	درصد از واریانس
شایستگی فنی	۲/۱۳	۷۱/۱۶	۲/۱۳	۷۱/۱۶
شایستگی رفتاری	۰/۶۳۳	۲۱/۰۹	-	-
شایستگی عملکردی	۰/۲۳۲	۷/۷۳	-	-

مربعات چرخش یافته نیز نشان می‌دهد که ۷۱/۱۶ درصد از واریانس سوال پژوهشی توسط عامل‌های ۱ الی ۳ تبیین می‌شود. به منظور تفسیر ۳ عامل به دست آمده، چرخش واریانس اجرا شد که نتایج آن در جدول‌های زیر ذکر شده است:

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد با استفاده از ملاک کایزر، ۳ عامل برای صلاحیت عمومی شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی استخراج می‌شود. به این دلیل که تحلیل مولفه‌های اصلی، ۳ عامل با مقادیر ویژه اولیه بیش از ۱ را نشان می‌دهد. مجموع

جدول (۳): ماتریس عامل‌های چرخش یافته (عامل ۱)

عامل	گویه	شرح	ضریب همبستگی
عامل ۱:	۱	کار با تجهیزات سازمانی	۰/۸۶۴
شایستگی فنی	۲	استفاده بهینه از تجهیزات اداری	۰/۸۳۷
	۳	تمایل و جدیت در کسب دانش فنی	۰/۷۶۹
	۴	کارگروهی	۰/۷۹۹
شایستگی رفتاری	۵	مهارت ارتباطی	۰/۷۷۳
	۶	تصمیم‌گیری	۰/۲۸۹
عامل ۳:	۷	داشت برنامه‌نویسی	۰/۶۳۹
	۸	مهارت تحلیل داده	۰/۵۸۲
	۹	مهارت ثبت داده	۰/۱۰۷
	۱۰	مهارت تهیه طرح توجیهی	۰/۴۶۳

های چرخش یافته‌ی عامل ۳ صلاحیت‌های عمومی، تحت عنوان شایستگی عملکردی طبق جدول ۷ نشان می‌دهد که این عامل از ۴ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۱۰۷ تا ۰/۴۶۳ می‌باشد.

تحلیل عاملی صلاحیت‌های تخصصی: به منظور سنجش مناسب بودن حجم نمونه تحقیق و تعیین همبستگی بین سوالات، آزمون بارتلت و کایزر مایر ال‌کین (KMO) اجرا شد. که ارزش کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-ال‌کین (۰/۸۵۵) بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. به منظور استخراج تعداد عامل‌ها از ملاک کایزر استفاده شد:

ماتریس عامل‌های چرخش یافته‌ی عامل ۱ صلاحیت‌های عمومی، تحت عنوان شایستگی فنی طبق جدول ۵ نشان می‌دهد که این عامل از ۳ مولفه تشکیل یافته است و میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۷۶۹ تا ۰/۸۳۷ می‌باشد.

ماتریس عامل‌های چرخش یافته‌ی عامل ۲ صلاحیت‌های عمومی، تحت عنوان شایستگی رفتاری طبق جدول ۶ نشان می‌دهد که این عامل از ۳ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۲۸۹ تا ۰/۷۷۳ می‌باشد. ماتریس عامل

جدول (۴): توزیع واریانس کل

عامل	مقادیر ویژه اولیه		مجموع مربعات چرخش یافته	
	کل	درصد از واریانس	کل	درصد از واریانس
۱	۲.۳۰۹	۳۸.۴۷۸	۲.۳۰۹	۳۸.۴۷۸
۲	۱.۲۹۸	۲۱.۶۳۱	۱.۲۹۸	۲۱.۶۳۱
۳	۰.۸۶۷	۱۴.۴۴۴	-	-
۴	۰.۷۱۸	۱۱.۹۶۹	-	-
۵	۰.۴۴۸	۷.۴۶۹	-	-
۶	۰.۳۶۱	۶.۰۱۰	-	-

یافته‌های جدول ۹ نشان می‌دهد با استفاده از ملاک کایزر، ۶ عامل (شایستگی رهبری، شایستگی هوش هیجانی، شایستگی هوش

نشان می‌دهد. مجموع مربعات چرخش یافته نیز نشان می‌دهد که ۵۰/۴۹۷ درصد از واریانس سوال پژوهشی توسط عامل های ۱ الی ۶ تبیین می‌شود. به منظور تفسیر ۶ عامل به دست آمده، چرخش واریماکس اجرا شد که نتایج آن در جدول‌های زیر ذکر شده است:

جدول (۵): ماتریس عامل‌های چرخش یافته (عامل ۱)

اجتماعی، شایستگی قدرت حل مسئله، شایستگی مدیریت تعارض و شایستگی مدیریت منابع انسانی) برای صلاحیت های تخصصی کارکنان در سازمانهای دولتی استخراج می‌شود. به این دلیل که تحلیل مولفه‌های اصلی، ۶ عامل با مقادیر ویژه اولیه بیش از ۱ را

عامل	گویه	شرح	ضریب همبستگی
عامل ۱:	۱	حیات بخشی	۰/۵۵۹
شایستگی رهبری	۲	احیاگری	۰/۶۵۴
	۳	اداره کردن	۰/۶۳۱
عامل ۲:	۴	خودآگاهی	۰/۷۰۲
شایستگی هوش هیجانی	۵	خودتنظیمی	۰/۷۱۸
	۶	خودانگیزی	۰/۶۹۲
عامل ۳:	۷	همدلی	۰/۵۹۳
	۸	مدیریت روابط	۰/۴۸۱
	۹	توجه ویژه به حل مساله	۰/۵۷۷
شایستگی قدرت حل مسئله	۱۰	رسیدن به یک راه حل جدید	۰/۵۴۸
	۱۱	خلاقیت و نوآوری در حل مسئله	۰/۶۵۵
عامل ۴:	۱۲	توانایی برقراری ارتباط موثر	۰/۵۷۰
شایستگی هوش اجتماعی	۱۳	توانایی ایجاد آرامش در روابط	۰/۶۰۰
	۱۴	مورد اعتماد بودن	۰/۵۴۰
	۱۵	تشخیص درست بایدها و نبایدهای اجتماعی	۰/۳۲۸
عامل ۵:	۱۶	درک محیط انسانی	۰/۳۲۰
	۱۷	تشخیص رفتار درست	۰/۰۶۸
	۱۸	توانایی برخورد با تعارض	۰/۵۸۹
شایستگی مدیریت تعارض	۱۹	توانایی اداره تعارض	۰/۶۴۸
	۲۰	توانایی درک و فهم عقاید متضاد	۰/۴۹۷
عامل ۶:	۲۱	کارمندیابی	۰/۹۰۲
شایستگی مدیریت منابع انسانی	۲۲	آموزش دادن به کارکنان	۰/۳۵۸
	۲۳	ارزیابی عملکرد	۰/۱۳۹
عامل ۳:	۲۴	دادن پاداش	۰/۰۷۵
	۲۵	ایجاد محیطی سالم و منصفانه	۰/۱۱۷

حل مسئله طبق جدول نشان می‌دهد که این عامل از ۳ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۵۴۸ تا ۰/۶۵۵ می‌باشد. ماتریس عامل های چرخش یافته‌ی عامل ۴ صلاحیت های تخصصی تحت عنوان شایستگی هوش اجتماعی طبق جدول نشان می‌دهد که این عامل از ۶ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۰۶۸ تا ۰/۵۷۰ می‌باشد. ماتریس عامل‌های چرخش یافته‌ی عامل ۵ صلاحیت های تخصصی تحت عنوان شایستگی مدیریت تعارض طبق جدول نشان می‌دهد که این عامل از ۳ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های

ماتریس عامل های چرخش یافته‌ی عامل ۱ صلاحیت های تخصصی، تحت عنوان شایستگی رهبری طبق جدول ۱۰ نشان می‌دهد که این عامل از ۳ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۵۵۹ تا ۰/۶۳۱ می‌باشد. ماتریس عامل- های چرخش یافته‌ی عامل ۲ صلاحیت های تخصصی، تحت عنوان شایستگی هوش هیجانی طبق جدول نشان می‌دهد که این عامل از ۵ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۴۸۱ تا ۰/۷۱۸ می‌باشد. ماتریس عامل‌های چرخش یافته‌ی عامل صلاحیت‌های تخصصی، تحت عنوان شایستگی قدرت

شکل (۳) تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم طبق شکل (۳) نشان می‌دهد که مولفه‌های دو گانه‌ی استخراج شده می‌توانند مولفه‌های تشکیل دهنده شایستگی‌های کارکنان در سازمان‌های دولتی باشند. به دلیل این که مقدار کای دو (۴۲۸۵/۲۶۵) با درجه آزادی (۲۱۶۹) در سطح $(p < 0.05)$ معنی دار می‌باشد؛ خطای تقریبی رشد میانگین به توان ۲ (RMSEA=۰/۰۶۱) کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد؛ مقدار کای دو تقسیم بر درجه آزادی $(X^2/DF=1/621)$ کمتر از ۳ بوده و شاخص تطبیقی برازش (CFI=۰/۹۳۹) بیشتر از ۰/۹ می‌باشد.

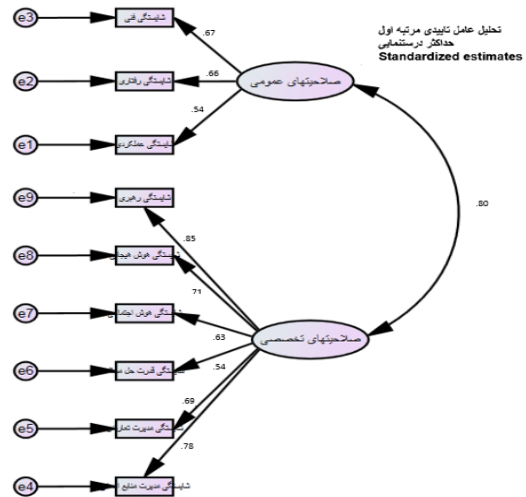
نتیجه‌گیری

یکی از بخش‌های مهم پژوهش که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریه‌ها به عمل برای کسب موفقیت در آینده باشد، ارایه-ی نتیجه‌گیریهای صحیح و پیشنهادها به جا و مناسب است. نتایجی که بر مبنای تجزیه و تحلیل‌های درست و صحیح به دست آمده باشند می‌توانند موانع و مشکلات موجود بر سر راه سازمانها را به منظور عملی ساختن تحقیق مرتفع سازند. هدف اصلی هر تحقیق دستیابی به یافته‌هایی است که بتوان از آنها برای ارایه راهکارهای عملی و کاربردی بهره گرفت. همچنین بهره-گیری از این یافته‌ها می‌تواند راهنما و راهگشای دیگر پژوهشگران در انجام پژوهش‌های مشابه باشد. با توجه به اهمیت مسأله پژوهش و همچنین مروری بر تئوری و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدل شایستگی منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی ایران احساس گردید. محقق در گام‌های اول ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که محققان گذشته اجماع قابل توجهی در خصوص تعریف، انواع و ابعاد مختلف شایستگی منابع انسانی ندارند. بررسی‌ها نشان میداد که از دید برخی از صاحب‌نظران، دلیل اصلی تحقق نیافتن چنین اجماعی، عدم توجه مناسب به ماهیت چندوجهی شایستگی منابع انسانی بود. اهمیت شایستگی منابع انسانی در دل تحقیقات رشته بازاریابی و منابع انسانی یافت میشود. با توجه به گستردگی تحقیقات در خصوص شایستگی منابع انسانی هم در حوزه بازاریابی و هم منابع انسانی، احتمال طراحی مدلی جامع که بتواند قابلیت استفاده در سازمان‌های دولتی ایران را داشته باشد ضعیف جلوه میداد. بنابراین اتخاذ روش‌های ترکیبی که میتواند حاصل تحقیقات گذشته را به صورت نظاممند دربرآورد و به پژوهشگران در دست یافتن به الگوهای منظم یاری رساند، ضروری به نظر رسید. بر این اساس رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب، هنوز به طور گسترده در این حوزه استفاده نشده و میتواند ابزار ارزشمندی برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب نظام مند باشد، برای طراحی و ارائه مدل مفهومی پژوهش انتخاب گردید. رویکرد مواجهه با نیروی انسانی در سازمان‌ها از نگاه منابع انسانی در حال تبدیل شدن به نگاه سرمایه انسانی است. این تغییر نگرش پارادایم‌های جدیدی را نیز با خود به همراه می‌آورد. هر شرکت یا سازمان فعال صریحاً یا تلویحاً از یک راهبرد رقابتی برخوردار است. راهبردهای منابع انسانی از اهداف و راهبردهای رقابتی گسترده سازمانی استخراج می‌شوند.

در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان بیان داشت که سازمان‌های امروزی با چالش‌های زیادی در مورد منابع انسانی خود مواجه هستند. صاحب‌نظران منابع انسانی معتقد هستند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باور هستند که دانش و مهارت منابع انسانی مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی

پرسشنامه از ۰/۴۹۷ تا ۰/۶۴۸ می‌باشد. ماتریس عامل‌های چرخش یافته‌ی عامل ۶ صلاحیت‌های تخصصی تحت عنوان شایستگی مدیریت منابع انسانی طبق جدول نشان می‌دهد که این عامل از ۵ مولفه تشکیل یافته است که میزان همبستگی آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه از ۰/۰۷۵ تا ۰/۹۰۲ می‌باشد.

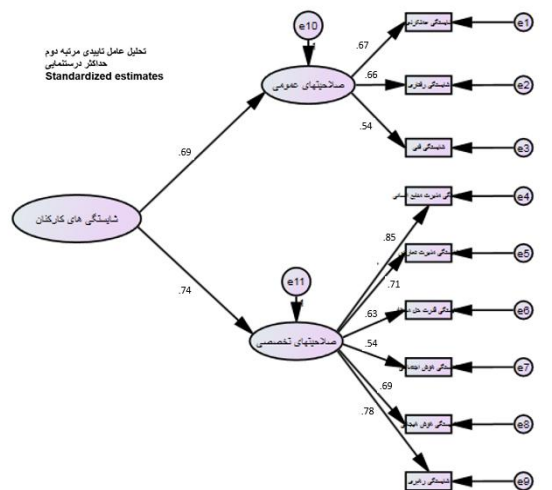
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول: به منظور اطمینان از وجود ارتباط بین مولفه‌ها استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی، با استفاده از نرم افزار AMOS22 تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول به عمل آمد که در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل (۲) تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول طبق شکل ۴-۱ نشان می‌دهد که بین مولفه‌های دو گانه‌ی صلاحیت‌های شایستگی کارکنان در سازمان‌های دولتی رابطه معنی دار وجود دارد. به دلیل این که مقدار کای دو (۴۱۲۵/۶۵۲) با درجه آزادی (۲۲۶۸) در سطح $(p < 0.05)$ معنی دار می‌باشد؛ خطای تقریبی رشد میانگین به توان ۲ (RMSEA=۰/۰۷۱) کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد؛ مقدار کای دو تقسیم بر درجه آزادی $(X^2/DF=1/847)$ کمتر از ۳ بوده و شاخص تطبیقی برازش (CFI=۰/۹۴۱) بیشتر از ۰/۹ می‌باشد.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم: به منظور اطمینان از این که مولفه‌های استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی، مولفه‌های تشکیل دهنده سازه‌ی بزرگتری با عنوان شایستگی‌های کارکنان در سازمان‌های دولتی هستند با استفاده از نرم افزار AMOS22 تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم به عمل آمد که در شکل (۳) نشان داده شده است.



استخراج و شناسایی مولفه‌ها و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی؛ در این مرحله جهت استخراج و شناسایی مولفه‌ها و معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی اقدام به انجام مصاحبه بصورت سوالات باز گردید. لذا از پرسش شونده‌گان در خواست گردید تا، نظرات خود را در رابطه با عواملی که می‌تواند بر معیارهای شایستگی کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار باشد را بیان نمایند. در این بخش از نظرات حدود ۲۰۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ۴ استان تهران، گیلان، آذربایجان شرقی و اردبیل و دیگر کارشناسان و صاحب نظران این حوزه استفاده گردید. صلاحیت‌های شایستگی کارکنان به دو بخش عمومی و تخصصی تقسیم بندی گردید. در بخش صلاحیت‌های عمومی سه معیار شایستگی فنی، شایستگی رفتاری و شایستگی عملکردی و در صلاحیت‌های تخصصی شش معیار شایستگی رهبری، شایستگی هوش هیجانی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی قدرت حل مسئله، شایستگی مدیریت تعارض و شایستگی مدیریت منابع انسانی شناسایی گردید. همچنین تعداد ۳۵ مولفه جهت بررسی معیارهای شناسایی شده استخراج گردید.

معیارهای شناسایی شده شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی با استفاده از روش تحلیل عاملی: پس از انجام مصاحبه و استخراج معیارهای شایستگی کارکنان در سازمانهای دولتی با استفاده از نظرات ۲۰۰ تن از مدیران و صاحب نظران این حوزه، اقدام به تدوین پرسش نامه با استفاده از این مولفه‌های شناسایی شده گردید و مجدداً جهت تأیید نهایی برای مدل سازی به این نمونه آماری ارسال گردید. نتایج آزمون کروییت بارنلت نشان داد که بین مولفه‌های صلاحیت عمومی (شایستگی فنی، شایستگی رفتاری و شایستگی عملکردی)، همبستگی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین مولفه‌های صلاحیت تخصصی (شایستگی رهبری، شایستگی هوش هیجانی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی قدرت حل مسئله، شایستگی مدیریت تعارض و شایستگی مدیریت منابع انسانی) همبستگی وجود دارد.

سازمان است. توجه به یکایک این مهارت‌ها و توانمندی‌ها نشان‌دهنده آن است که هر یک از آنها، در فرآیندی بلندمدت و با تلفیقی از قابلیت‌های ژنتیکی و تلاش‌های فردی در بستر محیط، ایجاد و تقویت گردیده‌اند. بنابراین کشف چگونگی و شناسایی روش‌های مناسب برای تربیت افراد مستعد جهت تصدی مشاغل مدیریتی بسیار حایز اهمیت می‌شود و از اثربخش‌ترین راهکارهای ممکن جهت استفاده هر چه بیشتر از تجارب و توانمندی‌های بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمانی به شمار میرود. در واقع به منظور رقابت بیرحمانه در عصر جهانی شدن، جایی که تأکید بر مراقبت از مشتری و تغییرات پارادایم در فناوری اطلاعات وجود دارد و همچنین فناوری اطلاعات خدمات فعال، ایجاب کرده که سازمان‌ها روی مدیریت کارکنان ماهر، کارکنان با استعداد و حفظ کارکنان دانشی و برانگیختن استعدادهای برتر از طریق تدوین مدل شایستگی کارکنان منابع انسانی تمرکز کنند.

مدیریت ارشد سازمان نقش بسیار مهمی در ارتقا شایستگی کارکنان و منابع انسانی برای سازمان دارد. ارتباطات آنها ضروری بوده و اعتماد آنان به استعدادهای نیز بسیار مهم است. سازمان‌ها کارکنان جدید استخدام نمی‌کنند بلکه شناسایی استعدادهای همیشه مورد استقبال واقع می‌شوند. سازمان‌هایی که کارکنان با استعداد خود را توانمند میکنند، شانس بهتری در داشتن مشتریان راضی دارند. نیروهای بااستعداد در مورد توانمندی و قابلیت‌های خود، آگاهی کامل دارند و هنگامی که امکان توسعه مهارت‌ها و شایستگیهای خود را احساس کنند. فرصتی برای نشان دادن توانایی‌های بالقوه خود در سازمان‌های دیگر جستجو خواهند کرد. رویکرد شایستگی مبتنی بر مفهوم ویژگی‌های اساسی افراد است که باعث عملکرد کارا یا ممتاز آنان در یک شغل یا وظیفه می‌شود. این نگرش فضای جدیدی را در افق توسعه منابع انسانی ترسیم نموده است که اصلی‌ترین نقش شایستگی‌ها را می‌توان نقش یکپارچه سازی آن در مولفه‌های اصلی توسعه منابع انسانی سازمان‌ها دانست.

References

1. Hedayati, Hassan. The Impact of Organizational Commitment on Quality of Work Life, 2nd International Conference on Management and Accounting, Tehran, Salehan Institute of Higher Education, 2017.
2. Abbasi, Hamed; Gholamreza Shams Morkani, Abasalat Khorasani. Assessing the current status of competencies of department heads and evaluating the competencies of department heads of Shahid Beheshti University. *Message of the Enlightened*, 1, 34-57, 2016.
3. Achour, M; Bouguesr, S. the role of human resource management practices in increasing the level of employees satisfaction in algerian companies, 2017.
4. Haj Karimi, A A; Ali Rezaian, A H, Bonyadi Naeini, A. Designing a competency model for public sector human resource managers in Iran. *Public Management Perspectives* 8. 23-45, 2011.
5. Pasbani Mohammad; Azareks Asghar and Heidari Fatehi Khoshknab, Leila. Issue 22, p: 75-96.
6. Palacios-Marqués, D., Popa, S., & Pilar Alguacil Mari, M. The effect of online social networks and competency-based management on innovation capability. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 499-511, 2016.
7. Howard, P. F., Liang, Z., Leggat, S., & Karimi, L. (2018). Validation of a management competency assessment tool for health service managers. *Journal of health organization and management*, 32(1), 113-134.
8. Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of health organization and management*, 32(2), 157-175.
9. Hajian M, Razi Fani M, Kheirollahi A. Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Personality Traits of Birjand Student-Teacher in 94-95 Academic Year, 3rd International Conference on Science and Engineering, Istanbul-Turkey, 2016.
10. Erfanian Khanzadeh H, Najafbeigi R, Danesh Fard K. Electronic human resource management is a tool for transformation in organizational productivity (model presentation by Q method). *Productivity management (beyond management)*; 8 (32), 7-35, 2015.
11. Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 123-135, 2018.
12. Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365, 2016.
13. Panahandeh, M. Relationship between using leadership styles (transformational and pragmatic) with organizational accountability of managers and staff of Islamic Azad University (Case of Central Tehran Branch of Valiasr Complex). Master Thesis; Islamic Azad University, Central Tehran Branch - Faculty of Educational Sciences and Psychology, 2016.
14. Ekrami, M; Rajabzadeh, S. Development of components of the managers' competency scale. *Management and Development Process* 77. 49-72, 2011.