

شفاف‌سازی مفهوم "شایستگی" در مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل مفهومی

هادی عارف^۱، *سید عباس مرادی شیرازی^۱

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۹/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵)

Clarifying the Concept of "Competency" in Human Resource Management:
A conceptual Analysis ApproachHadi Aref¹, Seyyed Abbas Moradi Shirazi^{2*}¹Ph.D candidate of HRM, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: (1/Dec/2017) Accepted: (25/Apr/2017)

Abstract

Ambiguity surrounding the concept of competency, as one of the basic concepts in human resource raised by many scholars. The aim of this article is to address this issue, reduce ambiguity of this concept and take steps towards clarifying this concept. For this purpose, conceptual analysis approach, proposed by Suddaby (2010), was used. According to this approach, by conducting four operations on a concept, it can be made clear: 1. providing a proper definition of the concept, 2. analyzing the space, time, and value scope of the concept, 3. demarcating the proposed concept by examining its relation with related concepts, and finally 4. analyzing and displaying logical consistency of the proposed concept and applying it in relevant theoretical frameworks. Based on this conceptual analysis approach, the paper first reviews past efforts made to clarify the concept of competency and then analyzes this concept according to each of the four pillars of conceptual clarification. Finally, a conceptual model is presented based on conducted analysis.

Keywords

Competency, Competency Model, Conceptual Analysis, Concept Clarification

چکیده

مبهم بودن معنای شایستگی که یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود به عنوان یک مسئله چالش برانگیز، توسط بسیاری از صاحب‌نظران این عرصه مطرح شده است. این مقاله سعی دارد ضمن پرداختن به این مسئله، از ابهام موجود در این مفهوم کاسته و در جهت شفاف‌سازی آن گام بردارد. بدین منظور رویکرد تحلیل مفهومی، ارائه شده سودابی (۲۰۱۰)، مبنای پژوهش قرار گرفت. بر اساس این رویکرد، با انجام چهار عملیات بر روی یک مفهوم، می‌توان آن را شفاف ساخت؛ ۱. بیان تعریفی مناسب از مفهوم، ۲. تحلیل حدود زمانی، مکانی و ارزشی مفهوم، ۳. بررسی رابطه مفهوم مورد نظر با مفاهیم نزدیک به آن و تمییز مرز آن مفهوم با مفاهیم دیگر و درنهایت، ۴. تحلیل و نمایش انسجام منطقی آن مفهوم و نحوه به کارگیری آن در چارچوب‌های نظری مرتبط. با مبنای قرار دادن این روش تحلیل مفهومی، در این مقاله نخست تلاش‌های صورت گرفته برای شفاف‌سازی مفهوم شایستگی مورد بررسی و سپس این مفهوم از منظر هر یک از ارکان چهارگانه شفافیت مفهومی مورد تحلیل قرار گرفت و در انتها مدلی مفهومی بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته ارائه شد.

واژه‌های کلیدی

شایستگی، مدل شایستگی، تحلیل مفهومی، شفاف‌سازی مفاهیم

مقدمه

۱۹۸۹). همچنین باعث می‌گردد تا پیوند میان دانش تولید شده در پژوهش‌ها و اقدامات سازمانی تضعیف شده (گرهارت^۸، ۲۰۱۲) و بررسی تجربی پدیده‌ای که مفهوم مورد نظر قرار است آن را بازنمایی نماید با مشکل مواجه شود، و به دلیل مشخص نبودن شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهوم مورد نظر با مفاهیم و پدیده‌های مرتبط، مانع تولید ایده‌های خلاقانه می‌گردد (سودابی^۹، ۲۰۱۰). با این وجود، مرور پیشینه نظری و تجربی مفهوم شایستگی دال بر فقدان پژوهش نظام‌مند در خصوص معنای شایستگی است (استیونز، ۲۰۱۲). به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک حوزه پژوهشی، در مورد شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌های اصلی خود، خوب عمل نکرده است (کلین و دلری، ۲۰۱۲).

از این‌رو هدف این پژوهش عبارت است از شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی. بیان این نکته نیز لازم است که مفهوم شایستگی، توسط متخصصین حوزه‌های حرفه‌ای مختلف همچون روان‌شناسان، متخصصین تعلیم و تربیت و فعالان منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (برگوبین^{۱۰}، ۱۹۹۳). بنابراین هدف این مقاله صرفاً شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی است و مؤلفین هیچ ادعایی در خصوص ارائه معنایی جهان‌شمول از این مفهوم که در تمامی حوزه‌ها قابل کاربرد باشد ندارند.

در خصوص نیل به هدف مذکور، مدل سودابی (۲۰۱۰) مورد استفاده قرار گرفت. این مدل به بیان شرایط لازم برای شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌ها در رشته مدیریت می‌پردازد. از نظر سودابی برای شفاف‌سازی یک مفهوم می‌بایست نخست آن را به‌درستی تعریف کرد. دوم حدود زمانی، مکانی و ارزشی آن مفهوم را مشخص کرد. سوم رابطه آن مفهوم با مفاهیم دیگر را بررسی کرد و درنهایت انسجام منطقی مفهوم مورد نظر و همچنین یکپارچگی منطقی آن مفهوم در بستر نظری کلان‌تر را نشان داد. فرایند طی شده در مقاله حاضر، بدین صورت است که نخست تلاش‌های صورت گرفته برای تحلیل و شفاف‌سازی مفهوم شایستگی مرور شده و سپس مفهوم شایستگی از منظر هر یک از ارکان ارائه شده از سوی سودابی (۲۰۱۰) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در انتها نیز تحلیل‌های صورت گرفته جمع‌بندی و به شکل خلاصه و قابل کاربرد برای متخصصین منابع انسانی ارائه می‌گردد.

شایستگی، از جمله مفاهیم پرکاربرد و کلیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. تدوین مدل‌های شایستگی، سنجش شایستگی‌های کارکنان و تلاش برای بهبود شایستگی‌ها، از جمله اقدامات متداولی است که متخصصین منابع انسانی به آن مشغول‌اند و محققان منابع انسانی درباره آنها به پژوهش می‌پردازند. با توجه به اینکه شایستگی به صورت مستقیم با عملکرد اثربخش مرتبط است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) برخی سازمان‌ها کل سیستم منابع انسانی خود را به صورت یکپارچه حول مفهوم شایستگی طراحی کرده‌(رودریگوئز^۱ و همکاران، ۲۰۰۲) و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی^۲ را اساس کار خود قرار می‌دهند. با این وجود مفهوم شایستگی همیشه از یک مسئله مهم رنج برده است؛ ابهام مفهومی. زمکه^۳ در سال ۱۹۸۳ اظهار داشت که مفهوم شایستگی هیچ معنای دقیق و مشخصی ندارد و فردی که از این مفهوم استفاده می‌کند، می‌تواند هر منظوری داشته باشد.

حدود ۳۰ سال بعد، استیونز^۴ (۲۰۱۲) با مرور گسترده بر ادبیات پژوهش مدل‌سازی شایستگی و همچنین نحوه استفاده سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی در عمل، سه مسئله عمده را رویکرد شایستگی از آن رنج می‌برد مطرح کرد: ۱) فقدان شفافیت در خصوص مفهوم شایستگی و اختلاف نظر قابل توجه حول معنای شایستگی هم در میان پژوهشگران و هم مجریان، ۲) دقت روش‌شناختی پایین فرایند تدوین مدل شایستگی و ۳) ضعف در رعایت اصول روان‌سنجی به هنگام تدوین مدل شایستگی. در این میان فقدان شفافیت مفهومی مسئله‌ای بسیار جدی محسوب می‌شود زیرا مفاهیم درواقع آجرهای سازنده ساختمان تفکرند و فقدان مفاهیم مناسب و شفاف که معنای یکسانی در نزد افراد مختلف داشته باشند، منشأ بسیاری از مسائل عملی و نظری است. فقدان شفافیت در خصوص مفاهیم پرکاربرد و مهم، ارتباطات میان افراد را مختل (استوف^۵ و همکاران، ۲۰۰۲)، امکان انباشت دانش و تجمیع تلاش‌های محققان مختلف را سلب (کلین و دلری^۶، ۲۰۱۲) و نظریه‌پردازی را با مشکل مواجه می‌کند (باچاراچ^۷،

1. Rodriguez
2. Competency Based Human Resource Management
3. Zemke (Shippmann et al., 2000a)
4. Stevens
5. Stoof
6. Klein & Delery
7. Bacharach

8. Gerhart
9. Suddaby
10. Burgoyne

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در جستجوی معنای شایستگی

مبهم بودن معنای شایستگی به عنوان یک مسئله مهم، از سوی بسیاری از محققان مطرح شده است (نوریس^۱، ۱۹۹۱ الف؛ استوف و همکاران، ۲۰۰۲؛ ولد و کریستین^۲، ۱۹۹۹؛ راثول و لیندهلم^۳، ۱۹۹۹؛ شیمن^۴ و همکاران، ۲۰۰۰؛ لدایست و وینترتون^۵، ۲۰۰۵؛ پیکاراینین^۶، ۲۰۱۴؛ چن و چنگ^۷، ۲۰۱۰). با نگاهی به تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی در ادبیات پژوهش، مشخص می شود که شایستگی به گونه های بسیار متفاوتی تعریف شده است و هریک از صاحب نظران بر جنبه ای خاص از این مفهوم تأکید کرده اند. برای مثال از نظر اسپنسر و اسپنسر^۸ (۱۹۹۳) شایستگی شامل ویژگی های بنیادین^۹ در افراد، از نظر کین^{۱۰} (۱۹۹۲) شایستگی شامل توانایی مدیریت کردن وضعیت های پیش رو، از نظر هرلینگ^{۱۱} (۲۰۰۰)، شایستگی شامل رفتارهای مشاهده شده، از نظر کامپیون^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۱)، شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی ها، از نظر سندبرگ^{۱۳} (۲۰۰۰) شایستگی شامل معانی ذهنی و تفاسیر کارکنان، و در نهایت از نظر سندبرگ و پینینگتون^{۱۴} (۲۰۰۹) شایستگی شامل شیوه های بودن^{۱۵} است. باید توجه داشت که وقتی مفهومی به مصادیق متعدد و متفاوتی دلالت می کند، کاربرد و معنای آن مفهوم زیر سؤال می رود (اوزیگوه^{۱۶}، ۱۹۸۹). رویکرد شایستگی می تواند مزایا و کاربردهای فراوانی همچون تمرکز بر رفتارهای اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم های منابع انسانی و هم راستاسازی خرده سیستم های منابع انسانی با استراتژی های شرکت داشته باشد اما فقدان شفافیت مفهومی در خصوص معنای شایستگی این کاربردها را تحت الشعاع قرار داده است (استیونز، ۲۰۱۲). ابهام مفهومی

منجر به این می گردد که تدوین گران مدل شایستگی ندانند که به دنبال چه هستند و نتوانند تکنیک مناسبی را برای شناسایی شایستگی های لازم برای کسب عملکرد بالا انتخاب کنند (وودراف^{۱۷}، ۱۹۹۳).

همان طور که پیش از این گفته شد پژوهشگران مختلف، در پژوهش های خود تعاریف گوناگونی از مفهوم شایستگی ارائه داده اند. به این تعاریف در قسمت های آتی پرداخته خواهد شد. در اینجا پژوهش هایی بررسی می شود که مستقیماً این مفهوم را مورد کند و کاو قرار داده و ابعاد مختلف آن را بررسی کرده اند. هدف اصلی این پژوهش ها، مشخص کردن معنای شایستگی بوده است.

مطالعه وودراف (۱۹۹۳) را می توان جزء نخستین تلاش هایی دانست که مستقلاً برای شفاف ساختن مفهوم شایستگی صورت گرفته است. در این راستا وی نخست تعریفی از این مفهوم ارائه کرد. از نظر وی شایستگی عبارت است از مجموعه ای از رفتارهای قابل مشاهده در افراد که باعث می شود افراد با شایستگی عمل کنند. از نظر وودراف (۱۹۹۳) شایستگی در صورتی در فرد متجلی خواهد شد که او هم توانایی و هم تمایل به رفتار کردن به شیوه های خاص داشته باشد. به عبارت دیگر، وی توانایی و تمایل را زیربنای شایستگی می داند. سپس مفهوم شایستگی را با مهارت های فنی و دانش ها و توانایی های مختص مشاغل مقایسه کرده و ابراز می دارد که باید شایستگی ها را که جنس رفتاری دارند، با دانش ها، مهارت ها و توانایی های خاص مشاغل مجزا دانست. مهم ترین ضعف کار وودراف (۱۹۹۳) این است که وی شایستگی را دوری تعریف می کند. به این معنا که شایستگی را آن چیزی می داند که باعث شایسته رفتار کردن افراد می شود. حال آنکه برای تعیین اینکه شایسته بودن افراد به چه معناست، می بایست مفهوم شایستگی را مستقل از افراد شایسته تعریف کرد و سپس بر اساس تطابق افراد با تعریف شایستگی، شایسته بودن و نبودن آنها را تعیین کرد.

هافمن^{۱۸} (۱۹۹۹) با مرور ادبیات شایستگی، سه معنای متفاوت از این مفهوم را در ادبیات شناسایی کرد. در معنای اول شایستگی به عنوان عملکرد قابل مشاهده تعریف می شود. در این رویکرد رفتارگرایانه، تمرکز بر روی وظایف یا رفتارهایی است که فرد می بایست از خود نشان دهد. در معنای دوم شایستگی عبارت است از استاندارد یا کیفیت نتیجه

1. Norris
2. Velde & Christine
3. Rothwell & Lindholm
4. Shippmann
5. Le Deist & Winterton
6. Pikkariainen
7. Chen & Chang
8. Spencer & Spencer
9. Underlying Characteristics
10. Keen
11. Herling
12. Champion
13. Sandberg
14. Pinnington
15. Ways of being
16. Osigweh

17. Woodruffe

18. Hoffmann

حاصل از عملکرد فرد. در اینجا تمرکز بر روی مواردی همچون بهره‌وری و کیفیت خدمت و کالایی است که فرد می‌بایست تولید کند. در معنای سوم، شایستگی به عنوان ویژگی‌های بنیادین فرد در نظر گرفته می‌شود. بر اساس این رویکرد، تمرکز بر روی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به فرد کمک می‌کند تا به عملکرد خوب دست پیدا کند. هافمن اعتقاد دارد که هیچ‌یک از این رویکردها بر دیگری برتری ندارد و برای دستیابی به اهداف متفاوت، می‌توان معانی متفاوتی از شایستگی را مدنظر قرار داد. نکته برجسته پژوهش هافمن (۱۹۹۱) تلفیق رویکردهای مختلف موجود در پیشینه پژوهش با استفاده از رویکرد سیستمی در قالب یک مدل بوده است.

سندبرگ (۲۰۰۰) با انتقاد از رویکردهای شغل‌محور، شاغل‌محور و ترکیبی موجود در پیشینه پژوهش مرتبط با شایستگی، رویکردی متفاوت و نوآورانه نسبت به مفهوم شایستگی ارائه داد. سندبرگ نخست انتقاداتی را بر رویکردهای موجود وارد می‌کند. از جمله اینکه این رویکردها که همگی عقلانیت‌گرا و پوزیتیویستی هستند و در راستای عملیاتی‌کردن و کمی‌سازی مفهوم شایستگی، این مفهوم را ساده‌سازی کرده و واقعیت‌های پیچیده مربوط به شایستگی در محیط کاری را نادیده می‌گیرند. وی با استفاده از آرای جامعه‌شناسان تفسیری همچون وبر^۱ (۱۹۶۴)، شوترز^۲ (۱۹۵۳)، برگر و لاکمن^۳ (۱۹۶۶) و گیدنز^۴ (۱۹۸۴؛ ۱۹۹۳)، رویکرد تفسیری به شایستگی را که مبتنی بر فلسفه پدیدارشناسی است، معرفی کرد. در این رویکرد، به جای شغل یا شاغل، تجربه زیسته^۵ کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. در تجربه زیسته، شغل و شاغل با یکدیگر تشکیل‌دهنده یک کلیت هستند نه دو موجودیت مجزا. بر این اساس، شایستگی از معنایی که شغل برای شاغل دارد، تشکیل شده است. این معنا در طول تجربیاتی که فرد از کار و محیط کاری‌اش دارد شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، برای اینکه ببینیم چرا برخی افراد عملکرد بالا دارند و برخی دیگر نه، باید ببینیم کار برای این افراد چه معنایی دارد.

جنبش شایستگی و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دارای منشأ رفتارگرایانه است (کاراوان و مک

گوایر^۶، ۲۰۰۱)، توجه به معانی و محتویات ذهنی در مطالعه شایستگی نوآوری مهمی است که سندبرگ (۲۰۰۰) به ادبیات شایستگی اضافه کرده است. اما کار سندبرگ (۲۰۰۰) دارای نقاط ضعفی نیز هست. از جمله اینکه مفهوم‌پردازی وی از شایستگی بسیار پیچیده بوده و فهم و به‌کارگیری آن توسط مجریان دشوار می‌نماید. همچنین برخی انتقادات وی از رویکرد عقلانیت‌گرا بر این رویکرد وارد نیست. برای مثال وی عنوان می‌کند که در این رویکرد، به بستر و زمینه کار توجه چندانی نمی‌شود و یک لیست عام از شایستگی‌ها برای همه انواع زمینه‌ها به کار گرفته می‌شود. حال آنکه یکی از شیوه‌های رایج در تدوین مدل شایستگی در رویکرد عقلانیت‌گرا، نظریه طراحی است (راثول و لیندهولم، ۱۹۹۹) که در آن مدل‌های شایستگی به‌طور خاص و ویژه برای یک سازمان و با در نظر گرفتن شرایط و زمینه خاص سازمان طراحی می‌شود.

از دیگر رویکردهای متفاوت و نوآورانه به مفهوم شایستگی، توسط استوف و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است. آنها رویکرد خود را بر ساخت‌گرا معرفی می‌کنند. از نظر آنها، تلاش‌هایی که تاکنون در خصوص یافتن معنای شایستگی صورت پذیرفته است بی‌نتیجه بوده و در صورتی که محققان، نظریه هستی‌شناختی خود را تغییر ندهند، تلاش‌هایشان در خصوص چستی شایستگی باز هم بی‌نتیجه خواهد ماند. از نظر استوف و همکاران (۲۰۰۲) علت بیهوده‌بودن این تلاش‌ها مفروضات هستی‌شناختی عینیت‌گرای محققان بوده است. بر اساس هستی‌شناسی عینیت‌گرا، شایستگی دارای یک معنی مطلق در دنیای عینی است که می‌بایست آن را کشف کرد. ولی در رویکرد بر ساخت‌گرا، هر فرد یا گروهی می‌تواند بر اساس نیازها، اهداف و زمینه‌ای که در آن قرار دارد، معنای خاصی را به مفهوم شایستگی نسبت دهد و بر اساس آن عمل کند. آرای استوف و همکاران (۲۰۰۲) به ما گوشزد می‌کند که به دنبال معنای جهان‌شمول از شایستگی که در هر رشته عملی و حوزه‌های حرفه‌ای معنای یکسانی دارد، نباشیم. اما انتقاداتی را نیز می‌توان به رویکرد آنها وارد کرد. هسته اصلی رویکرد آنها این است که مفهوم شایستگی معنای خاصی ندارد. در واقع رویکرد آنها نسبت به شایستگی در اصل نسبیت‌گرایانه است. با به‌کارگیری این رویکرد در مورد مفهوم شایستگی، تقریباً تمامی مسائلی که ریشه در ابهام مفهومی شایستگی دارد و در بخش مقدمه به آنها پرداخته شد به قوت خود باقی خواهند ماند.

1. Weber
2. Schuetz
3. Berger & Luckmann
4. Giddens
5. Lived experience

توسط گروه‌های مختلف از مفهوم مورد نظر، ۴. تعیین ویژگی‌های اصلی مفهوم که همواره در کنار مفهوم مورد نظر مطرح می‌شوند و آن را از دیگر مفاهیم مجزا می‌کنند، ۵. معرفی یک نمونه مطابق با مفهوم در دنیای واقعی که بازنمایی خوبی از نحوه تحقق آن مفهوم در واقعیت ارائه کند، ۶. معرفی موارد مرزی و متضاد با مفهوم مورد نظر و درنهایت ۷. تعریف پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای مفهوم.

پژوهش آکسلی (۲۰۰۸) نخستین و شاید تنها پژوهشی باشد که به‌جای تحلیل‌های بی‌ساختار و نامنسجم، با استفاده از چارچوبی مشخص اقدام به شفاف‌سازی مفهوم شایستگی نموده است. اما کار وی دارای نقص‌ها و محدودیت‌هایی نیز می‌باشد. همان‌طور که خود آکسلی (۲۰۰۸) اعلام کرده است، مفهوم شایستگی در حوزه‌های حرفه‌ای مختلف، معانی متفاوتی دارد. پژوهش وی برای مشخص کردن معنای شایستگی در حوزه پرستاری بوده است و از این‌رو کاربرد تحلیل‌های وی در مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی بسیار محدود است. نکته بعدی این است که آکسلی (۲۰۰۸) در استفاده از چارچوب تحلیل والکر و آوانت (۱۹۹۵) بسیار مبهم عمل کرده و نحوه به کار بردن آن چارچوب در شفاف‌سازی مفهوم شایستگی را به‌خوبی تشریح نکرده است.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که با آگاهی به اهمیت مسئله ابهام مفهومی، پژوهشگران جنبش شایستگی در جهت شفاف‌سازی این مفهوم تلاش کرده‌اند و پیشرفت‌هایی نیز در این زمینه حاصل شده است. اما این پژوهش‌ها از ضعف‌های مهمی رنج می‌برند که در بررسی هر یک از پژوهش‌ها، به آنها اشاره شد. با به کارگیری چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده از سوی سودابی (۲۰۱۰) می‌توان بر بسیاری از این ضعف‌ها غلبه کرد و گام مهمی در جهت شفاف‌سازی این مفهوم در مدیریت منابع انسانی برداشت.

شفاف‌سازی مفهوم شایستگی

همان‌طور که پیش از این گفته شد، چارچوب ارائه شده توسط سودابی (۲۰۱۰) چهار رکن اساسی دارد که با استفاده از آنها می‌توان معنای مفهوم مورد نظر را تحلیل کرده و به سوی شفاف‌سازی آن حرکت کرد. این ارکان عبارتند از: ۱. ارائه تعریفی مناسب از مفهوم مورد نظر، ۲. مشخص کردن حدود و شرایط زمانی، مکانی و ارزشی مفهوم مورد نظر، ۳. مقایسه مفهوم مورد نظر و ترسیم مرزهای آن با دیگر مفاهیم مشابه و ۴. نشان دادن یکپارچگی و انسجام منطقی آن مفهوم از طریق مشخص کردن جایگاه آن مفهوم در یک نظام مفهومی. در ادامه

لدایست و وینترتون (۲۰۰۵) تلاش کردند از طریق مشخص کردن محتوای مفهوم شایستگی و مشخص کردن این مسئله که شایستگی شامل چه مؤلفه‌هایی است، از ابهام موجود در تعریف مفهوم شایستگی بکاهند. بر اساس نظر لدایست و وینترتون (۲۰۰۵)، در سنت آمریکایی، رویکرد رفتاری به شایستگی حاکم است. در این رویکرد، بر رفتارهای میان فردی تأکید می‌شود و مفهوم شایستگی شامل توانمندی‌های رفتاری و اجتماعی است. اما در سنت انگلیسی، رویکرد وظیفه‌ای حاکم است. در این رویکرد، مراد از شایستگی مجموعه دانش‌ها و توانایی‌هایی فنی خاص هر شغل است. لدایست و وینترتون (۲۰۰۵)، رویکرد اروپای قاره‌ای را مناسب‌تر می‌دانند. در این رویکرد، شایستگی هم شامل دانش‌ها و مهارت‌های تخصصی شغل و هم شامل توانمندی‌های اجتماعی و رفتاری است. از نظر این دو محقق، در طول زمان، چتر مفهومی شایستگی گسترده‌تر شده و این مفهوم دربرگیرنده مؤلفه‌های بیشتری شده است. آنها رویکرد عام‌گرا^۱ به شایستگی را مناسب‌تر می‌دانند و بر این اساس، مدلی ارائه دادند که در آن مفهوم شایستگی شامل شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های وظیفه‌ای و شایستگی‌های اجتماعی است. همچنین زیربنای این شایستگی‌ها، فراشایستگی^۲ است. فراشایستگی به ظرفیت فرد برای توسعه دیگر انواع شایستگی‌ها اشاره دارد.

تلفیق رویکردهای مختلف موجود به مفهوم شایستگی در کشورها و فرهنگ‌های مختلف در اروپا و امریکا نکته مهم و برجسته پژوهش لدایست و وینترتون (۲۰۰۵) است. با وجود این هرچند هدف آنها شفاف‌سازی مفهوم شایستگی بوده است، آنها بیشتر یک گونه‌شناسی از انواع شایستگی‌ها را ارائه داده‌اند و تعریف مشخص و واضحی از مفهوم شایستگی در کار آنها مشاهده نمی‌شود. پژوهش آکسلی^۳ (۲۰۰۸) را می‌توان تنها موردی دانست که در آن مفهوم شایستگی با استفاده از یک چارچوب مشخص مورد تحلیل و شفاف‌سازی قرار گرفته است. او با استفاده از چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده توسط والکر و آوانت^۴ (۱۹۹۵) سعی کرد ابهام این مفهوم را کاهش دهد. بر اساس این چارچوب برای شفاف‌سازی مفاهیم می‌بایست هفت مرحله را طی کرد: ۱. انتخاب یک مفهوم، ۲. مشخص کردن هدف تحلیل، ۳. شناسایی همه استفاده‌های صورت گرفته

1. holistic
2. Meta-competence
3. Axley
4. Walker & Avant

در برگزیده ویژگی‌های اصلی و ضروری مفهوم یا پدیده مورد نظر باشد، نباید دوری و حاوی این‌همانگویی باشد، باید خلاصه و مفید و در عین حال عام و جامع باشد (سودابی، ۲۰۱۰)، و در عین عام و جامع بودن بیش از حد محدود و مانع مؤلفه‌های زیرمجموعه مفهوم نباشد (لاک، ۲۰۱۲) و نظریه‌ای که به مفهوم معنا می‌دهد در تعریف گنجانده شود (وینی، ۱۹۶۷).

از منظر این ارکان چهارگانه، به بررسی مفهوم شایستگی می‌پردازیم.

تعریف مفهوم شایستگی

تعاریف متعددی از مفهوم شایستگی در پیشینه پژوهش موجود است. در جدول شماره ۱ تعدادی از پرکاربردترین تعاریف ارائه شده است. اما برای ارائه تعریفی مناسب از مفاهیم، می‌بایست شرایط و اصول خاصی را رعایت کرد. تعریف خوب می‌بایست

جدول ۱: نمونه تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی

تعریف	نویسنده(ها)
شایستگی ویژگی اساسی و بنیادین یک فرد است که به طور علی با عملکرد عالی (اندازه‌گیری شده به وسیله معیار و استاندارد مشخص) در یک شغل یا موقعیت مرتبط می‌شود. "ویژگی بنیادین" بدین معنی است که شایستگی عمدتاً جزء عمیق و ماندگاری از شخصیت یک فرد بوده و قادر است رفتار را در گستره وسیعی از موقعیت‌ها و وظایف شغلی پیش‌بینی نماید. "به طور علی مرتبط می‌شود" بدین معنی است که شایستگی می‌تواند موجب بروز رفتار و عملکرد شده یا آنها را پیش‌بینی نماید و "اندازه‌گیری شده به وسیله معیار و استاندارد مشخص" به این معناست که شایستگی پیش‌بینی‌کننده عملکردی است که توسط یک استاندارد و معیار اندازه‌گیری شده است.	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)
ترکیبی از انگیزه‌ها، خصیصه‌ها، خودانگاره‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی یا مهارت‌های شناختی رفتار؛ هر ویژگی فردی که می‌تواند به طور قابل اطمینانی قابل اندازه‌گیری یا قابل شمارش بوده و نیز بتواند متمایز کننده کارکنان عالی از کارکنان متوسط باشد.	اسپنسر، مک کلند ^۱ و اسپنسر (۱۹۹۴)
شایستگی ویژگی‌های بنیادین کارکنان موفق است که می‌تواند شامل مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، خصیصه‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و یا باورها باشد.	رائول ^۲ (۱۹۹۶)
شایستگی خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط بهم است که بر روی بخش اصلی شغل یک فرد تأثیرگذار است، با عملکرد یک شغل همبستگی دارد، می‌تواند بر اساس استانداردهای مورد قبول ^۴ اندازه‌گیری شود و همچنین از طریق آموزش و توسعه، بهبود داده شود.	پاری ^۳ (۱۹۹۶)
شرحی مکتوب از عادات کاری قابل اندازه‌گیری و مهارت‌های شخصی که به منظور دستیابی به اهداف کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.	گرین ^۵ (۱۹۹۹)
مجموعه‌ای از ابعاد قابل مشاهده عملکرد از قبیل دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، و همچنین فرایندهای تیمی و قابلیت‌های سازمانی که به عملکرد بالا مرتبط می‌شوند و برای سازمان مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌کند.	آتسی و اورت ^۶ (۱۹۹۹)
دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های زیربنایی عملکرد مؤثر و موفقیت‌آمیز در یک شغل که قابل مشاهده و اندازه‌گیری بوده و عملکرد عالی را از عملکرد متوسط متمایز می‌سازد.	اریسک سودرکوئیست ^۷ و همکاران (۲۰۱۰)
مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های دیگری که به منظور ارائه عملکرد مؤثر در مشاغل تعیین شده مورد نیاز می‌شود.	کمپیون ^۸ و همکاران (۱۹۹۹)

1. McClelland
2. Rothwell
3. Parry
4. well-accepted
5. Green
6. Athey & Orth
7. Eric Soderquist
8. Campion

انگیزه‌های فرد بر عملکرد است (باiley^۱ و همکاران، ۲۰۰۱؛ کوئبر^۲ و همکاران، ۲۰۰۱).

همان‌طور که گفته شد، برای فهم بهتر مفاهیم می‌بایست جایگاه آنها را در نظریات اصلی مرتبط با مفهوم مورد نظر تشریح کرد زیرا نظریه‌ها هستند که به مفاهیم معنا می‌دهند (وینی، ۱۹۶۷). جایگاه مفهوم شایستگی در چارچوب‌های نظری مرتبط در قسمت "انسجام منطقی مفهوم شایستگی" توضیح داده خواهد شد.

حدود مفهوم شایستگی

بعد از ارائه تعریفی از مفهوم شایستگی، بر اساس مدل سودابی (۲۰۱۰)، می‌بایست حدود مفهوم شایستگی را مشخص کرد. حدود مفهوم شایستگی اشاره به شرایط و وضعیتی دارد که مفهوم مورد نظر در آن قابل کاربرد است. برای مشخص کردن حدود یک مفهوم، پژوهشگر می‌بایست مفهوم مورد نظر را از سه جنبه بررسی کند: ۱. شرایط مکانی، ۲. شرایط زمانی و ۳. ارزش‌های زیربنایی.

شرایط مکانی مفهوم شایستگی

یکی از مؤلفه‌های مهم مرتبط با شرایط مکانی، سطح تحلیلی است که مفهوم مورد نظر در آن قابل کاربرد است. به گفته کلین^۳ و همکارانش (۱۹۹۴) هیچ مفهوم سازمانی وجود ندارد که عاری از سطح تحلیل باشد. هر مفهومی متصل به یک یا چند سطح تحلیل (فردی، گروهی و سازمانی) است و محقق به هنگام بررسی پدیده‌های سازمانی می‌بایست مشخص کند که مفهوم مورد نظرش مرتبط با کدام سطح یا سطوح تحلیل است.

مفهوم شایستگی در سطوح تحلیل مختلف فردی، گروهی و سازمانی قابل اطلاق است (شیپمن و همکاران، ۲۰۰۰). یکی از دلایل مبهم بودن مفهوم شایستگی نیز این است که بسیاری از محققان به هنگام بحث در مورد شایستگی، مشخص نمی‌کنند که منظورشان شایستگی در کدام سطح تحلیل است (استیونز، ۲۰۱۳).

شایستگی در بالاترین سطح مرتبط است با شایستگی محوری^۴ یک سازمان. از نظر پراهالاد و همیل^۵ (۱۹۹۰)

با بهره‌گیری از تعاریف جدول شماره ۱ و با تلاش برای رعایت شرایط یک تعریف خوب، تعریف زیر از شایستگی ارائه می‌گردد:

شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و خصیصه‌های یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد.

در این تعریف نخست مشخص شده است که مفهوم شایستگی حاوی چه مؤلفه‌هایی است. یکی از علل اصلی مبهم بودن معنای شایستگی در پیشینه تحقیق این بوده است که پژوهشگران مختلف، این مفهوم را شامل مؤلفه‌های گوناگونی دانسته‌اند (استیونز، ۲۰۱۳). در این تعریف شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی، انگیزه، نگرش و خصیصه‌ها است. این مؤلفه‌ها بر اساس مدل کوه یخ شایستگی اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) انتخاب شده‌اند. در برخی تعاریف، شایستگی حاوی مؤلفه‌های بسیار محدودی در نظر گرفته شده است که این عامل باعث نبودن جامعیت تعریف می‌گردد. در برخی تعاریف دیگر، شایستگی دربرگیرنده مؤلفه‌های بسیار بوده و در انتهای تعریف عبارت "و دیگر ویژگی‌ها" قرار داده می‌شود. این امر باعث نبودن مانعیت تعریف می‌گردد. به این معنا که شایستگی تبدیل به مفهومی بی‌حد و مرز شده که می‌تواند دربرگیرنده هر مصداقی گردد. بنابراین با در نظر گرفتن این مؤلفه‌ها در تعریف فوق، تلاش شده که تعریفی جامع و در عین حال مانع از این مفهوم ارائه گردد.

همچنین در تعریف ارائه شده، شایستگی علت عملکرد بالا است. البته نه علت تام بلکه علت ناقص. در اکثر تعاریف موجود در پیشینه پژوهش، گفته شده است که شایستگی منجر به عملکرد بالا می‌گردد. فرض حاکم بر این تعاریف این است که صرف وجود شایستگی برای دستیابی به عملکرد بالا کافی است و شایستگی شرط کافی عملکرد بالا است. حال آنکه بر اساس تعریف ارائه شده در این پژوهش، شایستگی در صورتی می‌تواند منجر به عملکرد بالا گردد که فرصت‌ها و شرایط مناسب برای فرد فراهم گردد. فراهم آوردن فرصت و امکانات مناسب در محیط شرط لازم برای تأثیرگذاری توانایی‌ها و

1. Bailey
2. Koeber
3. Klein
4. Core competence
5. Prahalad & Hamel

شایستگی‌های سطح فردی با شایستگی‌های اصلی سازمان اشاراتی کرده‌اند اما در مورد چگونگی هم‌راستاسازی و نحوه تعامل میان شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی درک کمی وجود دارد و لزوم پژوهش بیشتر در این عرصه احساس می‌شود (استیونز، ۲۰۱۳). برای مثال هرچند در پیشینه پژوهش گفته شده که شایستگی‌های سطح فردی ایجادکننده شایستگی‌های اصلی سطح سازمانی است، ولی اینکه شایستگی‌های فردی چگونه ترکیب شده و شایستگی‌های سازمانی را می‌سازند و اینکه آیا شایستگی‌های سازمانی نیز مقوم شایستگی‌های سطح فردی هستند یا خیر چندان مشخص نیست.

یکی دیگر از ابعاد مهم شرایط مکانی، شرایط فرهنگی مختلفی است که مفهوم مورد نظر در آنها به کار گرفته می‌شود (سودابی، ۲۰۱۰). از نظر نوریس (۱۹۹۱) به دلیل سلطه جریان پژوهش روان‌شناختی در ادبیات شایستگی، بافت و زمینه فرهنگی و اجتماعی پیرامون مفهوم شایستگی، به‌طور جدی توسط محققین نادیده گرفته شده است. از نظر نوریس (۱۹۹۱) به دلیل سلطه جریان پژوهش روان‌شناختی در ادبیات شایستگی، بافت و زمینه فرهنگی و اجتماعی پیرامون مفهوم شایستگی به‌طور جدی توسط محققین نادیده گرفته شده است. وی پیشنهاد می‌کند که برای بررسی چستی شایستگی، محققان به روش‌های مردم‌نگارانه روی بیاورند تا به‌جای تحمیل یک معنای ظاهراً جهان‌شمول، معنای شایستگی را در هر بستر فرهنگی و اجتماعی از طریق روش مردم‌نگاری مشخص سازند. انجام چنین تحقیقی برای بررسی معنای شایستگی در کشورمان مورد نیاز است.

به‌طور خلاصه، مفهوم شایستگی مدنظر در این پژوهش، دارای سطح تحلیل فردی است که البته مقوم و سازنده شایستگی‌های سطح سازمانی به شمار می‌رود.

شرایط زمانی مفهوم شایستگی

یکی دیگر از ابعاد مرتبط با حدود مفاهیم این است که مشخص نماییم که مفهوم مورد نظر، از نظر زمانی چگونه است: ثابت، متغیر به شکل تدریجی و یا متغیر به صورت سریع و ناگهانی (سودابی، ۲۰۱۰). برای مثال استرس مفهومی است که به طور ناگهانی تغییر می‌کند و یا مفهوم رضایت شغلی، در طول زمان نسبتاً ثابت است و به شکل تدریجی تغییر می‌یابد. در مورد شایستگی باید به این موضوع بپردازیم که آیا مفهوم شایستگی به ویژگی‌های پایدار افراد در طول زمان اشاره می‌کند یا ویژگی‌هایی که در بازه‌های زمانی کوتاه قابل تغییر

شایستگی محوری اشاره دارد به یادگیری جمعی در یک سازمان، به ویژه نحوه هماهنگ‌کردن مهارت‌های تولیدی مختلف در سازمان و یکپارچه‌کردن جریان‌های مختلف تکنولوژی که منجر به ایجاد ارزش و درنهایت بهبود موقعیت رقابتی سازمانی می‌گردد. مفهوم شایستگی توزیع شده^۱ که توسط استوف و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است نیز به سطح تحلیل سازمانی اشاره می‌کند و قرابت زیادی با مفهوم شایستگی محوری پراهلاد و همل (۱۹۹۰) دارد. از نظر آنها شایستگی توزیع شده اشاره دارد به شایستگی‌هایی که در سیستمی از افراد مرتبط با یکدیگر (مثل یک تیم فوتبال) موجود است نه در یک فرد به شکل مجزا. هافمن (۱۹۹۹) نیز یکی از انواع شایستگی‌ها را شایستگی‌های مبتنی بر شرکت می‌داند. از نظر وی شایستگی‌های مبتنی بر شرکت اشاره دارد به ویژگی‌های بنیادین یک سازمان، مانند فرهنگ مبتنی بر پژوهش و توسعه، که سازمان را در دستیابی به نتایجش یاری می‌رساند. بنابراین در سطح تحلیل سازمانی، مفهوم شایستگی اشاره به ویژگی‌های یک سازمان دارد نه ویژگی‌های هر یک از افراد تشکیل‌دهنده سازمان.

در پایین‌ترین سطح نیز شایستگی به عنوان ویژگی‌ای که به فرد تعلق دارد شناخته می‌شود (استوف و همکاران، ۲۰۰۲). بیشتر بحث‌های مطرح شده پیرامون شایستگی در مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی-سازمانی در سطح فردی بوده است. اما در مدیریت استراتژیک وقتی بحث از شایستگی می‌شود، بیشتر سطح تحلیل سازمانی مطرح است.

سطح تحلیل مورد نظر در تعریفی که از مفهوم شایستگی در این پژوهش ارائه شد، فردی است. اما می‌توان تصور کرد که میان شایستگی سطح فردی و سطح سازمانی رابطه وجود دارد. شایستگی سطح فردی اصولاً به عنوان ابزاری مهم در مرتبط کردن عملکرد کاری سطح فردی با استراتژی‌های سازمان شناخته می‌شود (سندبرگ و پینینگتون، ۲۰۰۹). از طریق تعیین شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان، می‌توان از شایستگی‌ها برای تحقق استراتژی‌های سازمان استفاده کرد. به عبارت دیگر شایستگی‌های کارکنان می‌تواند ایجادکننده و مقام شایستگی اصلی سازمان باشد (لی^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

اتی و اورث (۱۹۹۹) به لزوم توجه به مفهوم شایستگی در سطوح مختلف تحلیل و همچنین هم‌راستاسازی

شایستگی، این مفهوم را در افراد پایدار^۳ می‌دانند اما در جای دیگری شایستگی را به کوه یخی تشبیه می‌کنند که برخی مؤلفه‌های آن در زیر آب و برخی دیگر بالاتر از سطح آب است. بر اساس این مدل، انگیزه‌ها، خصایص و خودپنداره مؤلفه‌هایی بنیادین مستقیماً غیر قابل مشاهده بوده و میزان آن در طول زمان تقریباً ثابت است. از طرفی دیگر دانش و مهارت مؤلفه‌های قابل مشاهده بوده و نسبت به مؤلفه‌های بنیادین قبلی، متغیرتر و قابل توسعه‌تر هستند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم شایستگی نه کاملاً ثابت است و نه کاملاً متغیر. بلکه برخی مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن نسبتاً ثابت بوده و در خرده سیستم کارمندیابی، جذب و ارتقا قابل استفاده هستند و برخی دیگر متغیر و قابل توسعه بوده و در خرده سیستم‌های مدیریت عملکرد و آموزش و توسعه قابل کاربردند.

حدود ارزشی مفهوم شایستگی

از نظر سودابی (۲۰۱۰) حدود ارزشی یک مفهوم به جهان بینی و مفروضات هستی‌شناختی بنیادینی حاکم بر مفهوم مورد نظر اشاره دارد. مسئله اصلی در اینجا این است که مفهوم مورد نظر بر چه مفروضات بنیادینی استوار شده است و محققى که به شفاف‌سازی مفهومی می‌پردازد، بر اساس چه باورهای اساسی هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی، مفهوم مورد نظر را تعریف می‌کند؟ در مورد مفهوم شایستگی، ادبیات پژوهش در بیان مفروضات هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی حاکم بر این مفهوم خوب عمل نکرده است (گاراوان و مک گوآیر، ۲۰۰۱). نخستین مفروضه هستی‌شناختی که تلاش‌های محققین برای شفاف‌سازی مفهوم شایستگی بر روی آن بنا نهاده شده است این است که می‌توان تعریفی از مفهوم شایستگی، حداقل در مدیریت منابع انسانی، ارائه کرد. این اصل ظاهراً ساده و بدیهی است اما برخی صاحب‌نظران منکر وجود معنای خاصی برای مفهوم شایستگی هستند و بر این باورند که نباید در پی ارائه تعریفی مشخص از این مفهوم بود. در این رابطه می‌توان به آرای استوف و همکاران (۲۰۰۲) اشاره کرد که با به‌کارگیری رویکرد برساخت‌گرا، به نسبی‌گرایی در مفهوم شایستگی رسیده‌اند و منکر وجود معنای خاصی برای این مفهوم شده‌اند.

است؟ در این رابطه برخی صاحب‌نظران همچون اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) در تعریفی که از مفهوم شایستگی ارائه می‌دهند، اظهار می‌دارند که شایستگی بخشی عمیق و بنیادین از وجود فرد است که بادوام بوده و در طولانی مدت در فرد ثابت می‌ماند. حال آنکه برخی همچون پاری (۱۹۹۶) قابلیت تغییر و توسعه‌پذیری را از ویژگی‌های اصلی شایستگی می‌دانند.

با در نظر گرفتن این نکته که یکی از اهداف اصلی سیستم‌های منابع انسانی، بهبود توانایی‌ها و انگیزش کارکنان است (جیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۲) و با توجه به اینکه مدل‌های شایستگی ابزاری مناسب برای توسعه عملکرد کارکنان به حساب می‌آیند (لی و همکاران، ۲۰۱۰)، تلقی کردن شایستگی به عنوان پدیده‌ای ثابت عاری از اشکال نیست. اگر شایستگی قابل بهبود نباشد، به کارگیری مدل‌های شایستگی تنها محدود به فرایند کارمندیابی و استخدام می‌شود. حال آنکه شرکت‌های بسیاری، به‌طور موفقیت‌آمیز، مدل‌های شایستگی را در بسیاری از خرده سیستم‌های دیگر منابع انسانی به کار گرفته‌اند. از طرف دیگر، اگر فقط مؤلفه‌های متغیر و قابل توسعه را جزء شایستگی‌ها به حساب آوریم، از این موضوع مهم هم غافل شده‌ایم که ممکن است برخی شایستگی‌ها چندان توسعه‌پذیر نبوده ولی برای موفقیت و کسب عملکرد بالا لازم باشند.

استوف و همکاران (۲۰۰۲) در بحث خود در خصوص شایستگی‌های توسعه‌پذیر و توسعه ناپذیر، توصیه کرده‌اند که سازمان‌ها به هنگام کارمندیابی و جذب، بر شایستگی‌هایی که توسعه‌پذیر نیستند تمرکز نمایند. با توجه به اینکه شایستگی‌ها می‌توانند به عنوان مبنایی برای یکپارچه کردن خرده سیستم‌های منابع انسانی با یکدیگر (هم‌راستایی درونی) و هم‌راستایی این خرده سیستم‌ها با استراتژی‌های سازمان (هم‌راستایی بیرونی) عمل کنند (کاپالدو^۲ و همکاران، ۲۰۰۶)، تلقی شایستگی به عنوان مفهومی صرفاً ثابت و یا متغیر، مانع ایفای نقش شایستگی به عنوان ابزاری استراتژیک و یکپارچه‌ساز می‌گردد.

با کمک استعاره کوه یخ می‌توان در مورد متغیر یا ثابت بودن شایستگی در افراد به شکل ساده‌تر و شفاف‌تری استدلال کرد. هرچند اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) در تعریف

1. Jiang
2. Capaldo

مقایسه مفهوم شایستگی با مفاهیم دیگر

هیچ مفهومی در خلأ وجود ندارد و مفاهیم معنای خود را از ارتباط خود با دیگر مفاهیم و جایگاهشان در شبکه معنایی کسب می‌کنند (سودابی، ۲۰۱۰). بنابراین شفاف‌سازی مفاهیم امکان‌پذیر نخواهد بود، مگر اینکه مفهوم مورد نظر با مفاهیم نزدیک به خود مقایسه شده و تمایز آن از آن مفاهیم توسط محقق ترسیم شود (لاک، ۲۰۱۲). بنابراین در این قسمت مفهوم شایستگی با مفاهیمی که در شبکه معنایی مرتبط با این مفهوم در مجاورت آن قرار دارند مقایسه شده و تمایز مفهوم شایستگی با مفاهیم موجود در شبکه معنایی مرتبط با آن نشان داده می‌شود.

شایستگی و عملکرد: از جمله مفاهیم نزدیک به شایستگی که معمولاً با آن اشتباه گرفته می‌شود، مفهوم عملکرد است (اروت^۴، ۱۹۹۸). حال آنکه در اکثر تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی و همچنین در تعریف ارائه شده در مقاله حاضر، شایستگی به عنوان عاملی که بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد و موجب کسب عملکرد بالا می‌گردد شناخته می‌شود. بنابراین میان این دو مفهوم رابطه علی- معلولی برقرار است. مفهوم عملکرد اشاره دارد به نتایج قابل مشاهده ناشی از کار انسان (آرمسترانگ^۵، ۲۰۰۹:۳۱؛ کین^۶، ۱۹۹۶)، در حالی که شایستگی اشاره به انواعی از ویژگی‌های فردی دارد که تسهیل‌کننده دستیابی به نتایج مطلوب است (استوف و همکاران، ۲۰۰۲).

به‌طور خلاصه، شایستگی از جمله عوامل زیربنایی تأثیرگذار بر عملکرد است و تفاوت در شایستگی افراد، منجر به تفاوت در عملکرد آنها خواهد شد (دریفوس^۷، ۲۰۰۸).

شایستگی و قابلیت: در مورد تفاوت مفهوم شایستگی با قابلیت^۸ نظرات مختلفی از سوی پژوهشگران ارائه شده است. از نظر اروت (۱۹۹۸) قابلیت هر آن چیزی است که در صورت فراهم شدن شرایط مناسب، فرد می‌تواند انجام دهد. از نظر وی، قابلیت مفهومی عام‌تر و دربرگیرنده شایستگی است و توانایی به کار گرفته شده فرد در مشاغل خاص را می‌توان شایستگی وی قلمداد کرد. استوف و همکاران (۲۰۰۲) نیز نظری شبیه به اروت دارند. از نظر آنان قابلیت اشاره به نوعی از ویژگی‌های فردی دارد که لزوماً توسط فرد به کار گرفته

اگر عینی‌گرایی مطلق و نسبی‌گرایی کامل را دو سر یک طیف قرار دهیم، باید گفت که رویکرد هستی‌شناسی محققین در این پژوهش، نه عینیت‌گرایی مطلق است و نه نسبی‌گرایی کامل. همان‌طور که در عنوان این پژوهش مشخص است و در مقدمه نیز گفته شد، هدف این پژوهش شفاف‌سازی این مفهوم در مدیریت منابع انسانی است و مؤلفین ادعایی در خصوص ارائه معنایی جهان‌شمول از این مفهوم که در تمامی حوزه‌ها قابل کاربرد باشد ندارند. بنابراین رویکرد هستی‌شناسی عینیت‌گرایی مطلق‌انگارانه بر این پژوهش حاکم نیست. از طرفی دیگر، مؤلفین بر این باورند که می‌توان یک تعریف که در مدیریت منابع انسانی قابل کاربرد باشد از مفهوم شایستگی ارائه داد. از این‌رو رویکرد برساخت‌گرایی نسبی‌گرا نیز، هستی‌شناسی حاکم بر این پژوهش نیست. بنابراین هستی‌شناسی حاکم بر این پژوهش، در میانه این طیف قرار دارد.

یکی از ابعاد حدود ارزشی مفاهیم در مدیریت، این موضوع است که مفهوم تحت بررسی، با در نظر گرفتن چشم‌انداز چه گروهی از افراد به مسائل و پدیده‌ها ساخته و پرداخته شده است (سودابی، ۲۰۱۰)؟ برای مثال از نظر پیرس^۱ و همکاران (۱۹۸۹) بیشتر مفاهیم پرکاربرد در مدیریت منابع انسانی، با اتخاذ چشم‌انداز کارکنان به پدیده‌ها توسعه داده شده‌اند. در نگاه نخست مفهوم شایستگی نیز از این قاعده مستثنی نیست. شایستگی صفت کارکنان است (گاروان و مک گوآیر، ۲۰۰۱) و از این‌رو، چشم‌انداز آنها از این مفهوم باید مدنظر قرار گیرد. اما باید توجه داشت که برای سازمان، آن شایستگی‌هایی مهم هستند که مزیت رقابتی ایجاد کنند (چن و چنگ، ۲۰۱۰). از این‌رو در تعریف این مفهوم، چشم‌انداز سازمان نیز می‌بایست مدنظر قرار گیرد. در تعریفی که از مفهوم شایستگی در قسمت‌های پیشین ارائه دادیم، این چشم‌انداز لحاظ شده است. بر اساس این تعریف، شایستگی عاملی است که منجر به عملکرد بالا در کارکنان می‌گردد. طبیعی است که "عملکرد بالا" تنها در این صورت معنا دارد که در پرتوی اهداف و استراتژی‌های سازمان به عملکرد کارکنان نگریسته شود. بر رویکرد شایستگی، اصل اصالت عملکرد^۲ حاکم است (جیمز^۳، ۲۰۰۱). بر اساس این اصل، شایستگی‌ها ارزش ابزاری دارند و فقط آن دسته از شایستگی‌ها در کانون توجه قرار می‌گیرند که منجر به عملکرد خوب فردی، گروهی و سازمانی گردند.

4. Eraut
5. Armstrong
6. Kane
7. Dreyfus
8. Capability

1. Pierce
2. Performativity Principle
3. James

موفق باشد. از دیدگاه هولت و پری (۲۰۱۱) نیز شایستگی به مهارت مورد نیاز برای انجام یک کار خاص و صلاحیت به توانایی کلی فرد اشاره دارند. همان طور که ملاحظه می شود، این تعریف کاملاً متفاوت از تعریف وودراف (۱۹۹۳) است. همچنین از نظر هافمن (۱۹۹۹)، مفهوم صلاحیت اشاره به استانداردهای کاری دارد و بیشتر توسط سازمان های بخش دولتی مورد استفاده قرار می گیرد حال آنکه مفهوم شایستگی اشاره به رفتارهای کارکنان دارد و بیشتر در سازمان های بخش خصوصی از آن استفاده می شود.

همان طور که از مطالب بالا مشخص است، اتفاق نظری در خصوص تمایز میان این دو مفهوم در ادبیات پژوهش وجود ندارد. به نحوی که تلاش هایی که برای تشریح تمایز این دو مفهوم انجام شده است، تصنعی جلوه کرده و نظر پژوهشگران را به خود جلب نکرده است. شاید به همین دلیل است که بسیاری از محققان این دو مفهوم را به جای یکدیگر به کار می گیرند و تمایزی میان این دو قائل نیستند (چن و چنگ، ۲۰۱۰). در مقاله حاضر نیز میان این دو مفهوم تمایزی وجود ندارد.

شایستگی، دانش، مهارت، انگیزه، نگرش و

خصیصه: در بسیاری از تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی که در بخش "تعریف مفهوم شایستگی" به آنها پرداختیم و همچنین تعریفی که در این مقاله از این مفهوم ارائه شد، شایستگی به عنوان مفهومی که دربرگیرنده مفاهیم بالا است، شناخته می شود. در واقع شایستگی یک چتر مفهومی است که دانش^۷، مهارت^۸، انگیزه^۹، نگرش^{۱۰} و خصیصه^{۱۱} زیرمجموعه های آن محسوب می شوند. بنابراین اگر پرسیده شود که برای مثال "تفاوت شایستگی با مهارت چیست؟" می توان این گونه پاسخ داد که مهارت، جزئی از مفهوم کلی تر شایستگی است و شایستگی علاوه بر مهارت، شامل مؤلفه های دیگر نیز هست.

نمی شوند و حتی ممکن است خود فرد از وجود آنها بی خبر باشد. حال آنکه شایستگی به آن دسته از ویژگی های فردی مربوط می شود که برای انجام فعالیتی خاص مورد نیاز است. حال آنکه از نظر هولت^۱ و پری^۲ (۲۰۱۱) قابلیت به توانایی های سازمان اشاره دارد، در حالی که شایستگی اشاره دارد به توانایی های فرد. از نظر این دو، هم شایستگی و هم قابلیت اشاره به توانایی دارند حال آنکه سطح تحلیل آن دو متفاوت است. اولریچ^۳ (۱۹۹۷) نیز قابلیت را دانش، مهارت و تخصص جمعی سازمان می داند (راثول و لیندهلم، ۱۹۹۹) و از این رو نظرش هم راستا با هولت و پری (۲۰۱۱) است.

بنابراین از نظر پژوهشگران شایستگی، قابلیت دو معنای اصلی دارد. یکی توانایی های بنیادین و عمومی فرد که توسط پژوهشگرانی همچون اروت (۱۹۹۸) و استوف و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است و دیگری توانایی های سطح سازمانی که توسط هولت و پری (۲۰۱۱) و اولریچ (۱۹۹۷) ارائه شده است.

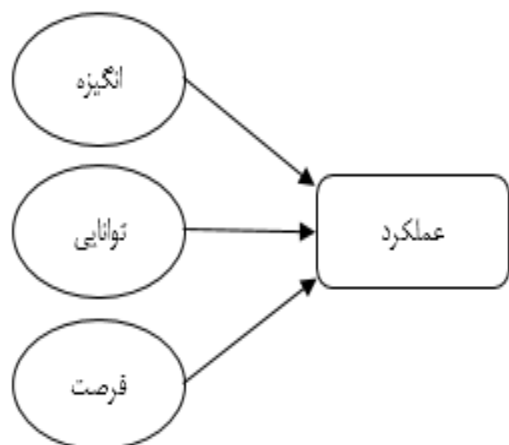
هر دوی این مفهوم سازی ها، با مفهوم شایستگی هم متفاوت اند و هم به آن مرتبط. نخست آنکه شایستگی می تواند علاوه بر دانش ها، مهارت ها و انگیزه ها، دربرگیرنده توانایی های بنیادین نیز باشد که از آن تحت عنوان فراشایستگی^۴ (براون^۵، ۱۹۹۳) یاد می شود. از نظر لدایست و وینترتون (۲۰۰۵) فراشایستگی به معنای توانایی بنیادین افراد برای یادگیری و تسلط بر شایستگی هاست.

قابلیت در معنای دوم (توانایی های سطح سازمانی) از جهت سطح تحلیل با معنای شایستگی در این پژوهش تفاوت دارد. قابلیت در این معنا در سطح تحلیل سازمانی مطرح است و شایستگی در سطح فردی. موضوع سطوح تحلیل در قسمت "شرایط مکانی مفهوم شایستگی" مورد بحث قرار گرفت.

شایستگی و صلاحیت: شاید هیچ مفهومی به اندازه "صلاحیت"^۶ نزدیک به مفهوم شایستگی نباشد. برخی پژوهشگران تلاش کرده اند میان این دو مفهوم تمایز قائل شوند. برای مثال وودراف (۱۹۹۳) اظهار می دارد که شایستگی به ویژگی های فردی برای موفقیت شغلی اشاره دارد ولی صلاحیت به جنبه هایی از شغل اشاره دارد که فرد باید در آنها

7. Knowledge
8. Skill
9. Motive
10. Attitude
11. Trait

1. Holt
2. Perry
3. Ulrich
4. Meta-competence
5. Brown
6. Competence



شکل ۱. نظریه AMO

عوامل انگیزشی و عوامل مرتبط با توانایی را می‌توان شایستگی در نظر گرفت. زیرا شایستگی، آن‌گونه که در این مقاله تعریف شد، شامل توانایی و مؤلفه‌های مرتبط با آن همچون مهارت و دانش، و ابعاد انگیزشی همچون نگرش و انگیزه است. به عبارت دیگر وجود شایستگی در فرد به همراه فراهم آمدن فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب، منجر به عملکرد بالا می‌شود. با استفاده از این نظریه، می‌توان رابطه علی شایستگی با عملکرد و همچنین اینکه شایستگی فقط شرط لازم برای عملکرد بالاست و در کنار آن می‌بایست موقعیت و فرصت مناسب نیز فراهم شود، را بهتر درک کرد. یکی دیگر از چارچوب‌های نظری که می‌توان از آن برای بررسی انسجام منطقی مفهوم شایستگی استفاده کرد، مدل ارائه شده از سوی جیانگ^۶ و همکاران (۲۰۱۲) است. آنها با استفاده از نظریه AMO، به شفاف‌سازی مفهوم سیستم منابع/انسانی و ارتباط آن با عملکرد پرداختند. با توجه به اینکه هدف این مقاله، شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی است، برای درک جایگاه شایستگی در نظام مفهومی منابع انسانی می‌توان از نظرات آنان استفاده کرد. شکل ساده شده مدل آنها در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است:

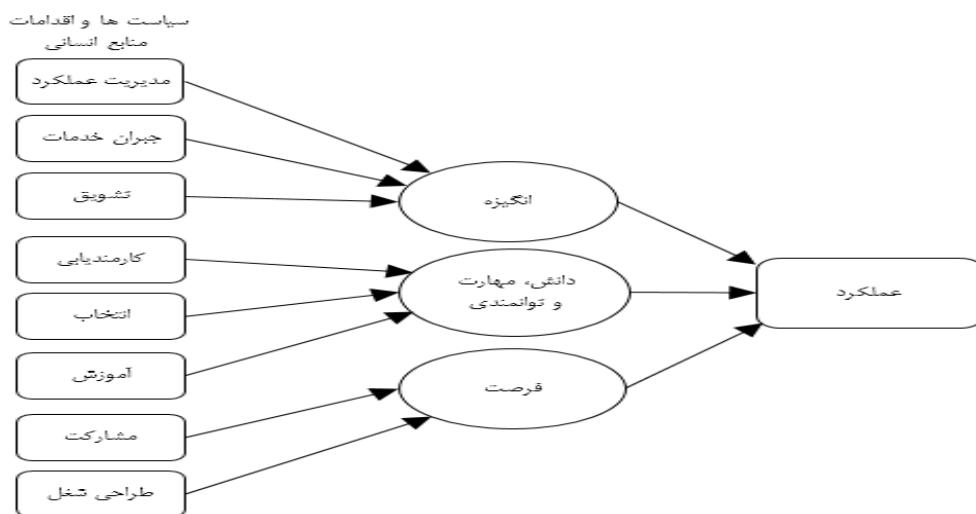
انسجام منطقی مفهوم شایستگی

از نظر سودابی (۲۰۱۰) زمانی یک مفهوم دارای انسجام منطقی است که بتوان آن را به شکلی معنادار و منسجم در یک چارچوب نظری به کار برد و با استفاده از آن استدلال‌های نظری یکپارچه ارائه داد. همان‌طور که پیش از این گفته شد، نظریه‌ها هستند که به مفاهیم معنا می‌دهند (وینی، ۱۹۶۷). به عبارت دیگر، مفاهیم، معنای خود را از طریق جایگاهشان در نظریه‌ها به دست می‌آورند. کاپلان (۱۹۶۴:۵۳)، از این اصل به عنوان "پارادوکس مفهوم‌سازی"^۱ یاد می‌کند. از نظر وی ما برای توسعه نظریه‌های خوب، نیازمند مفاهیم مناسب هستیم و برای دستیابی به مفاهیم مناسب نیز نیازمند نظریه‌های خوب (به نقل از سودابی، ۲۰۱۰). سودابی (۲۰۱۰) پژوهشگران را فرامی‌خواند که به منظور آخرین شرط شفاف‌سازی مفهومی، جایگاه مفهوم مورد نظر را در چارچوب‌های نظری مرتبط با آن مشخص نمایند.

در مورد شایستگی، کمبود نظریه و چارچوب‌های نظری به‌شدت حس می‌شود (استوف و همکاران، ۲۰۰۲). با این وجود یکی از نظریه‌هایی که از طریق آن می‌توان درک بهتری از مفهوم شایستگی به دست آورد، نظریه AMO است. بر اساس این نظریه، عملکرد تابعی است از سه دسته عوامل: توانایی^۲، انگیزه^۳ و فرصت^۴ (بایلی و همکاران، ۲۰۰۱؛ کوئبر و همکاران، ۲۰۰۱). این نظریه، که در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استقبال فراوان قرار گرفته و در بسیاری از پژوهش‌ها برای بررسی رابطه میان اقدامات منابع انسانی و عملکرد فردی و سازمانی به کرات به کار گرفته شده است (بوسلیه^۵ و همکاران، ۲۰۰۵) در شکل شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد:

1. Paradox of Conceptualization
 2. Ability
 3. Motivation
 4. Opportunity
 5. Boselie

6. jiang



شکل ۲. ارتباط سیستم های منابع انسانی با عملکرد

همان طور که در این تصویر مشخص است، سیاست ها و اقدامات منابع انسانی، هر یک برای بهبود یکی از مؤلفه های نظریه AMO قابل کاربرد هستند. سیاست ها و اقدامات منابع انسانی از طریق تأثیرگذاری بر توانایی، انگیزش و فرصت می توانند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند. بنابراین با استفاده از نظریه AMO و مدل ارائه شده از سوی جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) می توان جایگاه مفهوم شایستگی را در نظام کلی منابع انسانی مشاهده کرد و نشان داد این مفهوم دارای

انسجام منطقی است. در این مدل، شایستگی های کارکنان در سازمان معلول اقدامات منابع انسانی است و این شایستگی ها، در کنار "فرصت" عامل عملکرد بالا محسوب می شوند.

بحث

تحلیل های صورت گرفته مفهوم شایستگی در این پژوهش به شکل خلاصه در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: خلاصه تحلیل های صورت گرفته در رابطه با مفهوم شایستگی

توضیح	ارکان شفاف سازی مفهومی
شایستگی عبارت است از مجموعه ای از دانش ها، مهارت ها، توانایی ها، انگیزه ها، نگرش ها و خصیصه های یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت هایی خاص می گردد.	تعریف مفهوم شایستگی
شایستگی در این پژوهش در سطح تحلیل فردی مطرح است. شایستگی ویژگی های افراد است که البته سازنده و مقوم شایستگی های سطح سازمانی به شمار می رود.	شرایط مکانی
شایستگی هم دارای مؤلفه های نسبتاً ثابت و توسعه ناپذیر همچون انگیزه ها و خصیصه ها است و هم شامل مؤلفه های متغیر و توسعه پذیر همچون دانش و مهارت.	شرایط زمانی
نمی توان تعریفی مطلق و جهان شمول از مفهوم شایستگی تجویز کرد اما می توان تعریفی قابل کاربرد در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه داد.	حدود ارزشی
شایستگی ویژگی های فردی است اما چشم انداز سازمان بر آن حاکم است. شایستگی ارزش ابزاری دارد و وسیله ای است برای تحقق اهداف سازمان.	حدود ارزشی
عملکرد از جنس نتیجه است و شایستگی از جمله عوامل اثرگذار در دستیابی به عملکرد بالا محسوب می شود. میان شایستگی و عملکرد رابطه علی- معلولی برقرار است.	عملکرد
قابلیت توانایی های بنیادین و عام است که زیربنای به وجود آمدن و توسعه شایستگی ها به شمار می رود.	قابلیت
صلاحیت معنای متمایزی نسبت به شایستگی ندارد و می توان صلاحیت و شایستگی را به جای یکدیگر به کار برد.	صلاحیت
دانش، مهارت، نگرش، انگیزه و خصیصه همگی مؤلفه های تشکیل دهنده مفهوم شایستگی به شمار می روند. بین شایستگی و این مفاهیم رابطه کل و جزء برقرار است.	دانش، مهارت، نگرش، انگیزه و خصیصه
مفهوم شایستگی را می توان در چارچوب نظری AMO جایگاه یابی کرد. بر این اساس انگیزه ها و توانایی ها را می توان مؤلفه هایی از جنس شایستگی دانست که در کنار عامل "فرصت" منجر به عملکرد بالا در افراد می گردد.	انسجام منطقی
در مدل جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) نیز اقدامات منابع انسانی از طریق اثرگذاری بر شایستگی های کارکنان، بر روی عملکرد تأثیر می گذارند.	انسجام منطقی

حدود مفهوم شایستگی

معیارهای شایستگی

در این قسمت از آرای جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) بهره برده شده است.

شایستگی‌های فردی با تأثیرگذاری بر روی عملکرد کارکنان، به عنوان عاملی در ایجاد شایستگی‌های سطح سازمانی محسوب شده و از این طریق منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردند (لادو و ویلسون^۲، ۱۹۹۴؛ رایت و نیشی^۳، ۲۰۰۶). این روابط که هم‌راستا با استدلال‌های مفهومی صورت گرفته در این پژوهش می‌باشد، در تصویر شماره ۳ نشان داده شده است.

نتیجه‌گیری

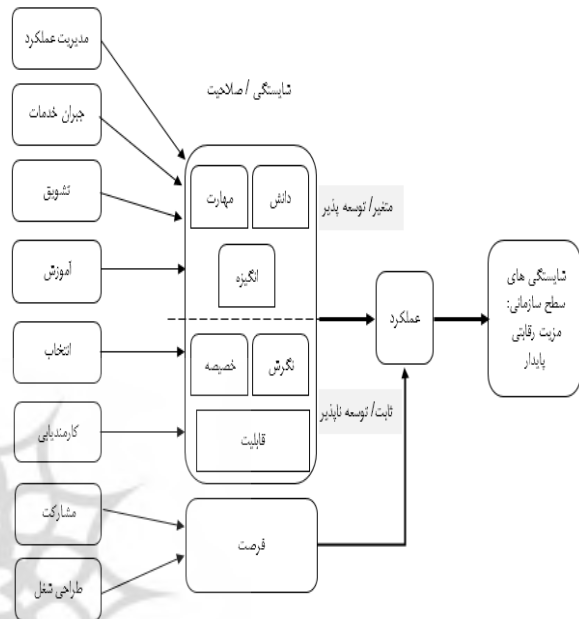
این پژوهش تلاشی بود برای کاستن از ابهام مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی. بدین منظور پس از بررسی و نقد مطالعات پیشین، با استفاده از چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده از سوی سودابی (۲۰۱۰)، مفهوم شایستگی از چهار منظر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در گام اول با استفاده از تعاریف ارائه شده در پیشینه پژوهش و با در نظر گرفتن شرایط لازم یک تعریف خوب، تعریفی از این مفهوم ارائه شد. در گام دوم، حدود این مفهوم ترسیم شد و شرایط مکانی، زمانی و حدود ارزشی این مفهوم مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در گام سوم نیز مفهوم شایستگی با مفاهیم نزدیک به آن مقایسه شد. مفاهیمی که نسبتشان با مفهوم شایستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت عبارت بودند از عملکرد، قابلیت، صلاحیت، دانش، مهارت، نگرش، انگیزه و خصیصه. در گام چهارم نیز انسجام منطقی مفهوم شایستگی مورد تحلیل قرار گرفت.

با توجه به مشکلات ناشی از ابهام مفهوم شایستگی، انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند پژوهشگران را در انجام پژوهش پیرامون این مفهوم یاری رساند. زیرا همان‌طور که گفته شد بدون شفافیت مفهومی امکان نظریه‌پردازی و انباشت دانش و تجمیع تلاش‌های محققان مختلف با مشکل مواجه شده است (کلین و دلری، ۲۰۱۲؛ باچراچ، ۱۹۸۹).

همچنین با توجه به اینکه تدوین مدل‌های شایستگی اثربخش، در گروی داشتن فهمی مناسب از این مفهوم است (وودراف، ۱۹۹۳)، انتظار می‌رود مدیران و کارکنان و به‌طور کلی فعالان اجرایی جنبش شایستگی، بتوانند از نتایج این

با توجه به اینکه استفاده از اشکال و مدل‌ها روش مناسبی برای به تصویر کشیدن روابط مفهومی به شمار می‌روند (وتن^۱، ۱۹۸۹)، استدلال‌های مفهومی و نتایج به‌دست آمده در این پژوهش از طریق شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

سیاست‌ها و اقدامات
منابع انسانی



شکل ۳: مدل مفهومی حاصل شده

همان‌طور که در تصویر بالا مشخص است، مفهوم شایستگی یا صلاحیت دارای اجزای مختلفی است. برخی از این اجزا متغیر و توسعه‌پذیر بوده و برخی دیگر ثابت و توسعه‌ناپذیر. همچنین قابلیت به عنوان توانایی‌های عمومی و بنیادین و زیر بنای توسعه شایستگی‌های دیگر مطرح است. در این تقسیم‌بندی از مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) استفاده شده است. در زیرسیستم کارمندیابی و انتخاب، شایستگی‌های توسعه‌ناپذیر، مدنظر قرار می‌گیرند. در این زیرسیستم‌ها در جهت جذب افرادی که دارای این شایستگی‌ها هستند تلاش می‌شود، زیرا توسعه این‌گونه شایستگی‌ها با صرف زمان و هزینه معقول امکان‌پذیر نیست. زیرسیستم‌های مدیریت عملکرد، جبران خدمات، تشویق و آموزش نیز بر روی تقویت شایستگی‌های توسعه‌پذیر در کارکنان متمرکزند. هدف زیرسیستم‌های مشارکت و طراحی شغل نیز فراهم‌کردن فرصت‌های پیش روی کارکنان است. در صورت وجود شایستگی‌ها در کنار فراهم‌شدن فرصت‌های مناسب برای کارکنان، آنها به نتایج عملکردی مناسب دست پیدا می‌کنند.

انسانی مبتنی بر شایستگی قرار گیرد. در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، شناسایی، مدل سازی و توسعه شایستگی های کارکنان هدف اصلی سیاست ها و اقدامات منابع انسانی محسوب شده و تمامی سیاست ها و اقدامات منابع انسانی با محوریت شایستگی ها با یکدیگر یکپارچه و هماهنگ می گردند (دوبویس و راثول، ۲۰۰۴). در مدل ارائه شده در این پژوهش، به پیروی از اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی ها به دو دسته توسعه پذیر و توسعه ناپذیر تقسیم شده اند و با الهام از مدل جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)، مشخص شده است که کدام سیاست ها و اقدامات منابع انسانی متمرکز بر شایستگی های توسعه پذیر و کدام یک باید متمرکز بر شایستگی های توسعه ناپذیر باشند. دسته بندی سیاست ها و اقدامات منابع انسانی بر اساس نوع شایستگی ای که هر سیاست و اقدام متمرکز بر روی آن است، مبنای دقیق تری برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی فراهم می آورد. پژوهشگران می توانند نحوه به کارگیری این مدل در طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را شرح و بسط داده و سودمندی این مدل را به شکل تجربی مورد آزمایش قرار دهند.

پژوهش در تدوین مدل های شایستگی استفاده کنند. فقدان شفافیت مفهومی اصولاً به کارگیری دانش در عمل را با مشکل مواجه می سازد (گرهارت، ۲۰۱۲).

در مجموع این پژوهش دارای دستاوردهایی هم برای پژوهشگران (سودمندی دانشی) و هم برای مدیران و کارکنان فعال در حوزه شایستگی (سودمندی عملی) است. سودمندی دانشی و سودمندی عملی، از جمله معیارهای مهم برای قضاوت در مورد کیفیت و سهم افزایی پژوهش های نظری و مفهومی به شمار می رود (کورلی و جیویا، ۲۰۱۱).

به منظور افزایش فهم در خصوص مفهوم شایستگی و بسط و گسترش نتایج حاصل از این پژوهش، موضوعاتی برای پژوهش های آتی پیشنهاد می گردد. نخست آنکه باید توجه داشت مفهوم شایستگی، برساختی اجتماعی بوده و علاوه بر معنای فنی و تکنیکی، دارای بار معنایی اجتماعی و سیاسی نیز هست (اروت، ۱۹۹۸). از این رو، به منظور درک آن، می بایست معانی و تفاسیر افرادی که از این مفهوم استفاده می کنند را مورد بررسی قرار داد. از این رو با تأیید پیشنهاد نوریس (۱۹۹۱) مبنی بر لزوم انجام تحقیقات مردم نگارانه در مورد مفهوم شایستگی، توصیه می گردد که چنین تحقیقی در خصوص مفهوم شایستگی در کشورمان انجام شود. مدل ارائه شده در این پژوهش می تواند به عنوان مبنایی برای مدیریت منابع

منابع

- مديران در سازمان های فرهنگی کشور. فصلنامه سازمان های مدیریت دولتی، ۲ (۸)، ۱۹-۳۶.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215° 225.
- Axley, L. (2008). Competency: a concept analysis. *Nursing Forum*, 43(4), 214° 222.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 14(4), 496° 515.
- Bailey, T., Thomas, B., Peter, B., & Carola, S. (2001). The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سید محمد مهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی and Medical Electronics and Imaging Industries. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2A), 525.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67° 94.
- Brown, R. B. (1993). Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate. *Personnel Review*, 22(6), 25° 36.
- Burgoyne, J. G. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6° 13.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Linda, C., Phillips, G. M. & Odman, R.

- B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64(1), 225° 262.
- Capaldo, G., Iandoli, L. & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429° 448.
- Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(05), 677° 699.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 36(1), 12° 32.
- Dreyfus, C. R. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development*, 27(1), 76° 91.
- Dubois, D. & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Nicholas Brealey Publishing.
- Elen (Eds.), *Instructional design: Implementation issues* (pp. 111-122). Brussels, Belgium:
- Eraut, M. (1998). Concepts of competence. *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 127° 139.
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325° 346.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144° 164.
- Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 157° 160.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Univ of California Press.
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. Stanford University Press.
- Green, P. (1999). Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies. Jossey-Bass Inc Pub.
- Herling, R. W. (2000). Operational Definitions of Expertise and Competence. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 8° 21.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275° 286.
- Holt, J. & Perry, S. A. (2011). *A Pragmatic Guide to Competency: Tools, Frameworks and Assessment*. BCS, The Chartered Institute.
- James, P. (2001). The double edge of competency training: contradictory discourses and lived experience. *Journal of Vocational Education & Training*, 53(2), 301° 324.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73° 85.
- Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, 6(2), 123° 145.
- Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry*. San Francisco: Chandler.
- Keen, K. (1992). Competence: What is it and how can it be developed? In J. Lowyck, P. de Potter, & J.
- Klein, H. J. & Delery, J. E. (2012). Construct clarity in human resource management research: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 22(2), 57° 61.
- Klein, K. J., Fred, D. & Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 19(2), 195.
- Koerber, C., Charles, K., Eileen, A., Thomas, B., Peter, B. & Kalleberg, A. L. (2001). *Manufacturing Advantage: Why High-*

- Performance Work Systems Pay off. *Contemporary Sociology*, 30(3), 250.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 19(4), 699° 727.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27° 46.
- Lee, J. G., Yongho, P. & Yang, G. H. (2010a). Driving performance improvements by integrating competencies with human resource practices. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 71° 90.
- Locke, E. A. (2012). Construct validity vs. concept validity. *Human Resource Management Review*, 22(2), 146° 148.
- Norris, N. (1991a). The Trouble with Competence. *Cambridge Journal of Education*, 21(3), 331° 341.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept Fallibility in Organizational Science. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 14(4), 579.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competences: Competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 32(3), 622° 648.
- Pikkarainen, E. (2014). Competence as a Key Concept of Educational Theory: A Semiotic Point of View. *Journal of Philosophy of Education*, 48(4), 621° 636.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309° 324.
- Rothwell, W. J. (1996). *Beyond training and development: State-of-the-art strategies for enhancing human performance*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90° 105.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 43(1), 9° 25.
- Sandberg, J. & Pinnington, A. H. (2009). Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138° 1170.
- Schuetz, A. (1953). Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*, 14(1), 1.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & Sanchez, J. I. (2000). THE PRACTICE OF COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 53(3), 703° 740.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C. & Spencer, S. M. (1994). Competency assessment methods: history and state of the art.
- Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86° 107.
- Stoof, A., Martens, R. L., van Merriënboer, J. J. G., & Bastiaens, T. J. (2002). The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345° 365.
- Suddaby, R. (2010). Editor s comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 35(3), 346° 357.
- Ulrich, D. (1997). Organizing around capabilities. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The Organization of the Future*. San

- Francisco: Jossey-Bass.
- Velde, C. & Christine, V. (1999). An alternative conception of competence: implications for vocational education. *Journal of Vocational Education & Training*, 51(3), 437° 447.
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*. 14(4), 490.
- Winnie, J. A. (1967). The Implicit Definition of Theoretical Terms. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 18(3), 223°
- 229.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29° 36.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Zaheer, S., Srilata, Z., Stuart, A. & Akbar, Z. (1999). Time Scales and Organizational Theory. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 24(4) 725.

