

## طراحی مدل شایستگی های عمومی مبتنی بر رویکرد پژوهش ترکیبی (مورد مطالعه: شرکت کانی مس)

مینا سادات هاشمی کاسوایی<sup>۱</sup>، علی خالوئی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

### چکیده

بی شک سرمایه انسانی سازمان ها، مهمترین دارایی آنها محسوب می شود. به منظور به کارگیری مناسب تر سرمایه انسانی، دیدگاه های جدید، مدل های شایستگی را ارائه داده اند. مدل شایستگی چارچوبی برای تعریف مهارت و دانش مورد نیاز یک شغل است که به طور مستقیم بر نحوه عملکرد تاثیرگذار است. شاخص های مورد استفاده توسط این مدل ها در مراحل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و ... به منظور بهبود و توسعه منابع انسانی و رسیدن به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گرفته اند. هدف از این پژوهش، طراحی مدل شایستگی های عمومی شرکت کانی مس، به منظور بهبود سیستم جذب و استخدام، آموزش منابع انسانی، و ارزیابی عملکرد است. این پژوهش با رویکردی کیفی، با هدف اکتشاف، و روش تحلیل مضمون انجام شده است. به این منظور از طریق مصاحبه با ۱۳ مدیر شرکت کانی مس، تعداد ۳۹۰ کد بدست آمد. در گام بعد از تعداد ۳۳ کارمند شرکت درخواست شد کدهای احصاء شده را اولویت بندی نمایند که نهایتاً منجر به استخراج ۴ شاخص و ۱۲ زیرشاخص شد. به منظور اعتبارسنجی مدل، گروه کانونی مشتمل بر ۱۰ مدیر شرکت اعتبار مدل را تایید نمودند.

**واژه های کلیدی:** شایستگی، شایستگی عمومی، سرمایه انسانی، طراحی مدل، پژوهش ترکیبی، شرکت کانی مس

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

نخستین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه‌ی شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وایت، شایستگی را «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» تعریف کرد و بحث کرد که «انگیزه شایستگی» علاوه بر خود شایستگی وجود دارد که «ظرفیت تحقق یافته» نامیده می‌شود (White, 1959). رویکردهای مبتنی بر شایستگی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آن‌ها به سرعت رشد کرد. این مفهوم ابتدا توسط مک‌کلند در دهه ۷۰ به عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد (McClelland, 1973)، از این رو شایستگی را مدرک‌گزینه‌ش توصیف کردند (تقی‌زاده و هادیان‌پور، ۱۳۹۵). گیل و پل (۱۹۷۵) شایستگی را به عنوان "کیفیت عملکرد کارکردی در انجام وظایف و پذیرش نقش یک موقعیت مشخص با نیاز دانش، توانایی، ظرفیت، مهارت، قضاوت، نگرش و ارزش" تعریف کرده‌اند؛ اما طبق نظر تاس (۱۹۸۸)، شایستگی، فعالیت‌ها و مهارت‌هایی هستند که برای انجام وظایف موقعیت خاص ضروری است (Zain, Radzi, Rahap and Abdullah, 2020). بطور کلی شایستگی، مجموعه‌ای از رفتارهای تعریف شده است که راهنمای ساخت یافته‌ای را فراهم می‌کند که شناسایی، ارزیابی و توسعه رفتار در کارکنان را فراهم می‌کند (Yang, Li and Wang, 2019).

## بیان مساله

علی‌رغم مطالعات صورت گرفته در طراحی مدل شایستگی، مواردی از «طراحی مدل شایستگی عمومی» در مجلات معتبر پژوهشی به چشم می‌خورد. از این موارد، اکثر آنها در حوزه سلامت و پزشکی (Wyman et al., 2019; Bernard et al., 2018; AlShammari, Jennings and Williams, 2018; Shum, Gatling and Shoemaker, 2018)، کشاورزی (Suvedi, Ghimire and Channa, 2018; Umar et al., 2017)، آشپزی (Monica Hu, 2010)، آموزشی (Srisakda, Sujiva and Pasiphol, 2016) و محیط زیست (Trencher et al., 2018) قرار دارند و موارد انگشت‌شماری با محوریت «سازمان» به موضوع طراحی مدل شایستگی عمومی در ارزیابی استراتژیک (Greitemann et al., 2014)، بخش عمومی (Skorková, 2016)، بازاریابی صنعتی (Gupta et al., 2009) و برنامه‌ریزی استراتژیک (Li, Clark and Sillince, 2018) یافت می‌شوند.

در پژوهش‌های داخلی نیز درباره «طراحی مدل شایستگی» با موضوعات پزشکی و سلامت (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۵)، استراتژیک دفاع ملی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵) و آموزشی (چیت‌ساز، ذوالفقارزاده و غیائی ندوشن، ۱۳۹۱) پژوهش‌هایی صورت گرفته است و «طراحی مدل شایستگی عمومی» با محوریت «سازمان» در باب کارآفرینی (نوتاش، الیاسی و رضایی‌زاده، ۱۳۹۵)، مدیریت آموزشی (ابراهیمی قوام و رحمانی، ۱۳۹۳)، مدیریت پروژه (احمدوند، ارسنجانی و ارشادی، ۱۳۹۱)، توسعه منابع انسانی (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵) پژوهش‌هایی وجود دارند. در این بین پژوهشی که در باب صنعت معادن و

---

<sup>1</sup>Gale and Pol

<sup>2</sup>Tas

شرکتهای تابعه آن باشد، چندان به چشم نمی خورد. بنابراین، خلاء پژوهشی از این حیث وجود دارد تا پژوهشگران براساس آن انجام این پژوهش را ضروری بدانند.

### شایستگی، تعریف و ابعاد آن

گرچه اسکورکووا، شایستگی را از دو منظر شایستگی به عنوان «اختیار و پاسخگویی»؛ و شایستگی به عنوان «توانایی فردی برای انجام وظیفه‌های خاص» تعریف می کند (Skorková, 2016) و روثول و لیندهلم، شایستگی را بر اساس عملکرد «عاملان کاملاً موفق» و «ارتباط بین استراتژی سازمانی با عملکرد سازمانی و فردی» می دانند (Rothwell and Lindholm, 1999). که شایستگی را در نگاهی کلان بررسی کرده اند، اما اکثر صاحب نظران مانند جکسون و شولر، شایستگی را مجموعه‌ای از مهارت، دانش، توانایی و دیگر ویژگی‌هایی می دانند که هر فرد برای انجام موثر شغلش به آن نیاز دارد (Jackson and Schuler, 2003). همچنین گانگانی، شایستگی را مهارت‌ها، دانش، رفتارها، خصوصیات شخصی و انگیزه‌های مرتبط با موفقیت در یک شغل توصیف می کند (Gangani et al., 2004). پولارد نیز شایستگی را ترکیبی از مهارت‌ها، خصوصیات فردی و شخصیتی می داند که با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند (Pollard and Wild, 2014). توبیاس، شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی تعریف می کند که می توانند شناختی، عاطفی، رفتاری و انگیزه‌ای باشند که شخص را قادر می سازد که در وضعیت خاصی خوب عمل کند (Tobias, 2006). به زعم رجر شایستگی سیستمی انسانی است که از تکنولوژی سخت بهره‌مند هستند اما به هیچ وجه نمی توانند از آن به صورت سازمان یافته استفاده کنند. همچنین، آنها از فرهنگ الهام می گیرند تا یک خروجی تولید کنند که مزیت رقابتی را برای شرکت ایجاد می کند (Belkadi Bonjour and Dulmet, 2006).

شایستگی صرفاً بر دانش و مهارت‌های فنی متمرکز نیست، بلکه شامل ارتباطات یا مهارت های زبان است که برای عملکرد موفق در جامعه ضروری است. طبق گفته واتنخاه بارنجی و همکاران (۲۰۱۳) سه مجموعه شایستگی در یک شرکت وجود دارد؛ شایستگی فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی همکاری. دیبست و وینترتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) ادعا می کنند که رقابت می تواند به عنوان ارزش مشخصی از یک سازمان یا تیم کار، و نه فقط ارزش شخصی افراد در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، نمی تواند به شایستگی‌ها و ویژگی‌های فرد متکی باشد، مگر اینکه در تیم کار تاثیر داشته باشد و عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. توبیاس و دیتریچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) شایستگی را به عنوان ویژگی‌های فردی مختلف در قالب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها که در موقعیت‌های مختلف نسبتاً پایدار هستند، مورد توجه قرار دادند. به طور کلی، با بررسی مفهوم شایستگی، تعاریف متعدد و متفاوتی از شایستگی دیده می شود اما آنچه که در آنها برجسته است تعریف شایستگی به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و خصوصیات فردی که برای موفقیت در یک شغل ضروری است می باشد (Shum, Gatling and Shoemaker, 2018; Rycus and Hughes, 2000; Swanson and Holton, 2001; Ulrich et al., 2008; Konan, 2010, Özdemir, Akatay and Eroğlu, 2015).

<sup>۳</sup>Diest and Winterton

<sup>۴</sup>Tobias and Dietrich

براساس این تعاریف، و طبق آنچه در این پژوهش به دنبال آن هستیم، شایستگی به طور عام شاخص‌هایی دارد که صرفه‌نظر از نوع وظیفه در انواع کارها، مشترکا بر ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها و اقداماتی خاص تاکید دارند. به این ترتیب مدل‌های شایستگی به تعداد پست‌های سازمانی، مشاغل و وظایف، به تعداد بسیار زیادی وجود دارد. افزون بر این ویژگی‌های مشترک در شایستگی، شایستگی‌های خاص هر شغل و وظیفه نیز وجود خواهد داشت (Ketteler et al., 2014). در این پژوهش، به دنبال شناسایی شایستگی‌های عمومی شرکت کانی مس هستیم و از پرداختن به شایستگی‌های وظایف تخصصی آنها چشم‌پوشی می‌کنیم.

برای بررسی شایستگی‌های موردنیاز مدیران، لازم است تا در مدل‌های شایستگی جستجو شود و شاخص‌هایی که در هر کدام از آنها مورد نیاز است استخراج شده و بیشتر مورد کنکاش قرار بگیرد. بنابراین در ادامه به بررسی اجمالی مدل‌های شایستگی پرداخته می‌شود.

### مدل‌های شایستگی

مدل‌های متعددی از شایستگی وجود دارد. در سازمان‌ها، مدل‌های شایستگی برای ایجاد کارآمدی هدفمند به کار گرفته می‌شوند. مدل‌های شایستگی برای موقعیت‌های خاص یا عمومی در یک سازمان برای توسعه کارکنان به کار گرفته می‌شوند. به طور معمول، مدل شایستگی شامل تعداد محدودی از شایستگی‌هایی است که در ذیل چند شاخص کلی جای می‌گیرند.

در این باره می‌توان به طراحی مدل‌های شایستگی در پژوهش‌های داخلی اشاره کرد (عباسپور و همکاران، ۱۳۹۵؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳؛ رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲؛ حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسدی‌فرد، خائف، و رضاییان، ۱۳۹۰؛ درگاهی، علیپور، حیدری، ۱۳۸۹). در پژوهش‌های خارجی نیز در زمینه‌های گوناگونی اقدام به طراحی مدل شایستگی شده است (Shum, Gatling and Shoemaker, 2018; Cochran, 2009; Edwards, 2009; Ennis, 2008; Nelson, 2006; Patanakul and Milosevic, 2008)

در ادبیات شایستگی، مدل‌های گوناگونی مطرح شده‌اند که براساس عوامل گوناگون، هر کدام به مولفه‌های ویژه‌ای اشاره کرده‌اند. برای مثال ال ریچ و همکاران، در پژوهشی مشخص کرده بودند که بسته به این که مدیر منابع انسانی چه نقشی به عهده بگیرد، شایستگی‌ها، نشانه‌های رفتاری و فعالیت‌های گوناگونی را می‌طلبد. براین اساس اگر مدیر در نقش شریک استراتژیک باشد می‌بایست شایستگی‌های آگاهی‌سازمانی، حل مساله، خدمت به مشتری، تحمل فشار و ارتباطات شفاهی را دارا باشد. اگر مدیر در نقش رهبر باشد باید شایستگی‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارزشیابی، مدیریت تضاد، مدیریت بر خویشتن، عزت نفس، و ارتباطات شفاهی داشته باشد. اگر مدیر در نقش قهرمان کارکنان باشد باید دارای شایستگی‌های انعطاف‌پذیری، مربی، یادگیرنده، مهارت‌های میان‌فردی، و ارتباطات شفاهی باشد. اگر مدیر در نقش کارشناس فنی باشد، شایستگی‌های مهارت فنی، دانش درباره قانون، دولت و رویه‌های حقوقی، دانش کارکنان و منابع انسانی، مدیریت اطلاعات، ریاضیات، منطق ریاضی، خدمت به مشتری، نوشتن، خواندن، حافظه، توجه به جزئیات، و ارتباطات شفاهی لازم دارد. و اگر مدیر در نقش مشاور برای تغییر باشد، شایستگی‌های کارگروهي، استدلال منطقی، اثرگذاری و مذاکره، درستی و صداقت، تفکر خلاق، ارتباطات شفاهی، و تحمل فشار نیاز است (Ulrich et al., 2008).

فانگ و همکاران، شایستگی را براساس مولفه‌های برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان‌فردی و شایستگی‌های شخصیتی دسته‌بندی کرده‌اند (Fang, Chang and Chen, 2010). لی و همکاران نیز مولفه‌های شایستگی را موفقیت‌مداری، تاثیرگذاری و نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به مشتری می‌داند (Lee et al., 2010). پاتاکول و میلوسویک، نیز مولفه‌های شایستگی را شایستگی اجرایی، میان‌فردی/ درون فردی، استراتژیک/ کسب‌وکار، و شایستگی فنی می‌داند (Patanakul and Milosevic, 2008).

برخی از مطالعات دیگری که می‌تواند به عنوان پیشینه تجربی پژوهش مورد استناد قرار بگیرد که در زمینه طراحی مدل شایستگی است در قالب جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول شماره ۱: مولفه‌های مدل شایستگی

پژوهشگر/ سال	هدف پژوهش	شاخص‌های مدل شایستگی	تفسیر نتایج و انتقادات از دیدگاه پژوهشگران این پژوهش
تپاوچ-ارووا، دیکووا، زهرز / ۲۰۱۹	ارائه مدل شایستگی منابع انسانی در صنایع معدنی بلغارستان	≠ مهارت‌های حرفه‌ای ≠ آمادگی و تمایل به یادگیری ≠ توانایی کار در یک تیم ≠ سازگاری ≠ مهارت‌های خودمدیریتی ≠ کارایی ≠ انگیزه ≠ مهارت‌های ارتباطی ≠ توانایی چندزبانه بودن ≠ مهارت ارائه خود <sup>۵</sup> ≠ مهارت کامپیوتری ≠ مهارت توجه به مشتری ≠ وفاداری ≠ مهارت اداری ≠ خلاقیت ≠ نگرش انتقادی ≠ مهارت رهبری ≠ کارآفرینی ≠ مهارت فنی ≠ مهارت ریاضی	معرفی مدل شایستگی نیازمند پختگی و تبحر در مهارت‌های اصلی مرتبط با عملکرد موفق است. عنصر اساسی در تدوین مدل شایستگی «عمومی»، توجه به یافتن مداوم شغل متناسب با مهارت‌ها است نه اشتغال صرف. ناسازگاری بین سیستم آموزش و پرورش و شایستگی‌های عمومی حرفه‌ای، پتانسیل نیروی کار را منحرف ساخته و نتوانسته‌اند آنطور که باید در صنایعی چون معادن مورد تاکید باشد. بنابراین این الزامات و شایستگی‌ها می‌بایست در حین اشتغال کسب شود و می‌تواند بخش قابل توجهی از زمان و توان افراد را به خود اختصاص داده و می‌تواند منجر به درک عملکرد ضعیف فرد شود.
کاورت، شرمن، مینر و لیچ‌واد /	طراحی شایستگی‌های استاندارد برای	≠ ارزیابی <sup>۶</sup> ≠ تمرین بهداشت اجتماع <sup>۷</sup>	شایستگی‌های عمومی نشان می‌دهد که چگونه یک چارچوب واحد می‌تواند برای تنظیمات مشاغل مختلف و مقیاس‌های کاری

<sup>۵</sup>Self-presentationskills

<sup>۶</sup> ارزیابی داده‌ها مورد اقدامات بهداشت جامعه برای مشتری و جامعه

<sup>۷</sup> اجرای راهکارهای ارتقاء سلامت در جامعه

<p>متفاوت مورد استفاده قرار بگیرد. همچنین با استفاده از مدل شایستگی عمومی مدیر می تواند نیازهای کارکنان را شناسایی کند. این مدلها به دلیل عمومیت می توانند در شرح شغل، استخدام و ارزیابی کارکنان مورد استفاده مستقیم قرار بگیرند. برخی از این شاخص ها گرچه مبین شایستگی های عمومی کارکنان بهداشت هستند اما در حوزه ها، صنایع و سازمانهای متعددی مورد تاکید قرار گرفته اند و آنچه این شاخص ها را به حوزه بهداشت پیوند می دهد، برخی از شاخص های آنهاست. این به معنای پیوستگی و همپوشانی عملکردهای منابع انسانی در سازمانهای گوناگون است. عنوان این شاخص ها چندان گویا نیست و می تواند در حوزه های مختلف با معانی گوناگون بکار رفته شود.</p>	<p>ارتباطات<sup>۸</sup> ≠ تنوع و شمول<sup>۹</sup> ≠ عمل حرفه ای ≠ پیشگیری و مدیریت بیماری<sup>۱۰</sup> ≠</p>	<p>کارکنان بهداشت جامعه و نیروی کار مرتبط با آنها</p>	<p>۲۰۱۹</p>
<p>این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه و استفاده از نرم افزار مکس کیودی ای اقدام به شناسایی و طراحی مدلی برای سازمانهای آموزشی کرده است. این گام از این پژوهش، در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته است و به عنوان یکی از بهترین تکنیک های جمع آوری داده و تحلیل آن ها بکار رفته است. با دقت در شاخص های این پژوهش می توان ملاحظه کرد که میزان عمومی بودن آن تا اندازه ای مطلوبی قابل قبول است. در واقع شاخصهایی، عمومی تلقی می شوند که حتی بدون ذکر جامعه هدف یا زمینه مورد بررسی، بتوان تا حدودی به زمینه های دیگر تسری داد. مثلا این شاخص ها خاص سازمانهای آموزشی نیست، بلکه با کمی تغییر می توان در زمینه های دیگر نیز از آنها استفاده کرد. این اندازه عمومیت باید تا اندازه ای منطقی باشد، به این معنی که عمومیت بیش از اندازه این شاخص ها، باعث می شود با اعتبار کمتری در حوزه شایستگی قرار بگیرند و آنچنان عمومی باشند که به عنوان شایستگی خاص یک سازمان مطرح نشوند. این پژوهش توانسته تعادل عمومی بودن شاخص ها را به خوبی حفظ کند.</p>	<p>شخصیت : ≠ گشودگی مسئولیت فردی وابستگی به تکنولوژی انگیزش اجتماعی : ≠ مهارتهای ارتباطی ظرفیت کار تیمی حرفه ای و متدولوژیکی : ≠ دانش علوم و مکانیزمها مهارتهای ارائه دانش فنی تفکر تحلیلی کاربرد دانش اندازه گیری انرژی</p>	<p>Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application</p>	<p>مؤلف فرومیرو همکاران / ۲۰۱۷</p>
<p>بخش خصوصی برای مزیت رقابتی منابع انسانی خود، مدل های شایستگی را معرفی کرده و به تبع آن بخش دولتی نیز آن را در دستور کار خود قرار داده است. شاخص ها مدل شایستگی کل<sup>۱۱</sup> معرفی شده کاری از پوروازنیک<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳) است. با مشاهده و بررسی ۱۲ مدیر دولتی، شایستگی مدیران دولتی به سه دسته شایستگی های تفسیری، شایستگی های نهادی، و شایستگی های متنی تقسیم بندی می شوند. نگاه منتقدانه پژوهشگران این نکته را برجسته کرده است که</p>	<p>مهارتهای کاربردی : ≠ توانایی ارتباطات توانایی انگیزش توانایی تیم سازی توانایی رهبری یک تیم و یک جلسه مدیریت زمان و خودمدیریتی</p>	<p>Competency models in public sector</p>	<p>اسکوروکووا / ۲۰۱۶</p>

<sup>۸</sup> جمع آوری و تبادل اطلاعات با مشتری و سهامداران

<sup>۹</sup> احترام گذاشتن به تنوع افراد و جوامع

<sup>۱۰</sup> راهکارها بید برای کاهش بیماری های قابل پیشگیری

<sup>۱۱</sup> Holistic competence

<sup>۱۲</sup> Porvaznik



<p>شایستگیهای مدیران دولتی به شدت به بستر دولت و جامعه مربوط است. همچنین شایستگی های نام برده میتواند مورد بررسی و تردید قرار بگیرد. مثلا با استناد به بستر مدیریت دولتی در ایران می توان شایستگی حرفه ای، شایستگی سیاسی، شایستگی اخلاقی را نیز جزئی از شایستگی های مورد نیاز مدیران دولتی نام برد.</p>	<p>بلوغ اجتماعی : شخصیت ادراک و کیفیت خلاقیت کیفیت هیجانی عاطفی ویژگیهای جسمی (کیفیت فیزیولوژیکی و معنوی) توانایی دانش : دانش اهداف مدیریت دانش عملکرد مدیریتی دانش اطلاعات مدیریتی دانش سیستمی مدیریتی</p>		
<p>این پژوهش ضمن طراحی یک مدل شایستگی، نسبت به ایجاد یک ابزار سنجش برای اندازه گیری میزان شایستگی مبادرت ورزیده است. نقطه قوت پژوهش کاربردی بودن آن از حیث سنجش شایستگی از طریق ابزارهای آماری است. این پژوهش با بکارگیری گامهای پنج مرحله ای توانسته به ابزار سنجش شایستگی عمومی دست یابد.</p>	<p>شایستگی فنی، شایستگی غیرفنی، شایستگی کارراهه، شخصیت.</p>	<p>The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods</p>	<p>سوهایروم و همکاران / ۲۰۱۴</p>
<p>پژوهشگران این پژوهش به بررسی اختلاف نظر دانشگاهیان و فعالان در زمینه شایستگی های ارتباطی در مدیریت ارتباطات پرداخته اند. در میان شاخص های معرفی شده، «مدیریت اعتبار مشتری» بیشترین اختلاف نظر بین این دو گروه را داشته است. شاخص های بدست آمده توانسته به طور جامع شایستگی های مدیریت ارتباطات را پوشش دهد و برای مشاغلی که ارتباطات مهمترین وظیفه آن است می تواند مورد استفاده قرار بگیرد. نقطه ضعف پژوهش آنجاست که بستر و همچنین نحوه سنجش شاخص ها را بیان نکرده است.</p>	<p>مدیریت اعتبار مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق پذیری، رهبری، خلاقیت.</p>	<p>Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand</p>	<p>جفری و برانتون / ۲۰۱۰</p>
<p>این پژوهش اقدام به طراحی یک مدل در زمینه منابع انسانی و ارائه یک ابزار سیستماتیک برای طراحی مدل مناسب شایستگی منابع انسانی خاص هر سازمانی نموده است. نقطه قوت این پژوهش آن است که بین شایستگی فردی و شایستگی سازمانی تفاوت قائل شده است؛ به این معنا که افزون بر این که باید فردی شایسته به کار گرفته شود، آن فرد باید در سازمانی شایسته بکار گرفته شود. در غیر اینصورت شایستگیهای موجود به عملکرد قابل انتظار منجر نخواهد شد. نقطه قوت دیگر این پژوهش این است که شاخص های شایستگی از طریق نیاز مشتریان بدست آمده است نه خود مدیران سازمان. این امر می تواند منجر به شاخص های کاربردی تر شود.</p>	<p>حل مساله نگرش کلی حس امنیت و حفاظت از محیط برنامهریزی نوآوری تمرکز بر مشتری تطابق با تغییر تیم سازی ارتباطات رهبری</p>	<p>On establishing the core competency identifying model A value-activity and process oriented approach</p>	<p>یانگ، یو، شو، یانگ / ۲۰۰۶</p>

معرفی شاخص های زیاد نیز می تواند نقه ضعف پژوهش محسوب شود، زیرا سنجش و عملیاتی کردن آن دشوار خواهد شد.	پرورش زیردستان؛	≠
	مربیگری؛	≠
	اقدامات پیشگیرانه؛	≠
	مهارت IT؛	≠
	مدیریت کیفیت؛	≠
	خودمدیریتی؛	≠
	مدیریت احساسات؛	≠
	توانایی یادگیری؛	≠
	مذاکره تجاری	≠
	تصمیم گیری؛	≠
	سازماندهی منابع؛ و	≠
تسلط دانشی	≠	

با توجه به جدول بالا، مشخص است که شایستگی های عمومی سازمانها صرف نظر از وظایف تخصصی سازمان، به طور عمومی برای تمام کارکنان قابل استفاده است. همانطور که مشخص است تعداد پژوهش هایی که به بررسی شایستگی های عمومی شرکت معدنی پرداخته شده بسیار محدود است و این خلاء پژوهشی کاملا احساس می شود.

شرکت خدمات فنی و مهندسی صنایع و معادن کانی مس با در اختیار داشتن تیم مجری از مدیران و کارشناسان با سوابق طولانی در مدیریت، طراحی، مهندسی، بازرگانی و اجرای پروژه ها، تجارب ارزشمندی در زمینه مدیریت پروژه های معدنی و متالورژی دارد. شرکت کانی مس با تجارب موفق در پروژه های انجام شده و تکیه بر توانمندی منابع انسانی خود در بخش های مهندسی، بازرگانی و کنترل پروژه در حال حاضر از قوی ترین پیمانکاران EPC در حوزه صنعت مس و فولاد است. به دلیل اهمیت منابع انسانی در این شرکت، براساس پژوهش صورت گرفته اقدام به طراحی مدل شایستگی مدیران میانی در این شرکت شد.

مشارکت کنندگان این پژوهش مدیران و کارکنان برتر براساس معیارهای عملکردی انتخاب شدند. در ابتدا با ۱۳ مدیر شرکت مصاحبه صورت گرفت، در گام بعد از ۳۳ کارمند برتر جهت اولویت بندی شاخص ها، پرسشنامه دریافت شد و نهایتا مدل برآمده توسط گروه کانونی متشکل از ۱۰ مدیر شرکت به تایید رسید.

#### روش شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد اکتشافی و با استفاده از روش تحلیل مضمون و استفاده از ابزار پرسشنامه، مصاحبه، اقدام به شناسایی مولفه های موثر بر شایستگی مدیران شرکت کانی مس نموده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناختن، تحلیل کردن و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند (Braun and Clarke, 2006). به طور کلی روش های مختلفی برای شناخت مضامین وجود دارد. از دیدگاه ریان و برنارد (۲۰۰۳) روش های مناسب جهت کشف مضامین در قالب جدول شماره ۲ آمده است:

جدول شماره ۲: روش ها و فنون مناسب جهت شناخت مضامین (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده، ۱۳۹۰)



روش شناخت مضمون	فنون	نحوه کاربرد
توجه به کلمات در متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توجه به کلمات تکراری</li> <li>▪ توجه به کلمات مکنون</li> <li>▪ توجه به کلمات کلیدی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناخت کلمات و عبارات مترادف و تکراری</li> <li>▪ شناخت اصطلاحات و عبارات ظاهرا ناآشنا</li> <li>▪ شناخت واژه‌های کلیدی و مصادیق آنها</li> </ul>
موشکافی و دقت در متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مقایسه و هم‌سنجی</li> <li>▪ کاوش موضوعات مهم</li> <li>▪ جستجوی اطلاعات مفقود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناخت شباهتها و تفاوت‌های موجود</li> <li>▪ شناخت موضوعات برجسته و مهم نظری</li> <li>▪ شناخت مسائلی که بدیهی فرض شده یا بدان‌ها اشاره نشده است</li> </ul>
توجه به آرایه‌های ادبی و خصوصیات زبان‌شناختی متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بررسی استعاره‌ها</li> <li>▪ توجه به تغییرات متن</li> <li>▪ کشف رابطه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناخت استعاره‌ها، تشبیهات و کنایه‌ها</li> <li>▪ شناخت تغییرات محسوس در موضوع یا لحن بیان</li> <li>▪ شناخت واژه‌های مبین رابطه علی یا شرطی و ...</li> </ul>
دستکاری و جابجایی فیزیکی متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ به کارگیری ماژیک برای برجسته کردن متن</li> <li>▪ توجه به بخش‌های رنگ‌نشده متن</li> <li>▪ برش و جایگذاری مطالب و مرتب کردن متن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استفاده از ماژیک یا خودکار با رنگ‌های متفاوت جهت برجسته کردن قسمت‌های موردنظر</li> <li>▪ شناخت بخش‌هایی از متن که برجسته نشده و یا زیر آنها خط‌کشی نشده است</li> <li>▪ شناخت بخش‌های مرتبط با هم و برش و انتقال آن‌ها در کنار هم و مرتب کردن مجدد متن</li> </ul>

در این پژوهش، پس از انجام مصاحبه و دریافت پرسشنامه‌ها، با استفاده از رهنمودهای جدول شماره ۲ اقدام به کدگذاری شد. برای انجام دقیق‌تر روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار maxQDA اقدام به کدگذاری داده‌های برآمده از مصاحبه‌های پژوهش شد. نرم‌افزار maxQDA یکی از بهترین نرم‌افزارهای کاربردی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است. این نرم‌افزار در پشتیبانی از گستره وسیعی از زبان‌ها از جمله زبان فارسی پیشرو است و برای طیف گوناگون روش‌های کیفی از جمله تحلیل مضمون، تحلیل محتوا، نظریه داده‌بنیاد، پدیدارشناسی، قوم‌نگاری و ... قابل استفاده است. این نرم‌افزار با افزایش سرعت کار و دقت تحلیل و کاربرد ساده، گزینه‌ی مناسبی برای انجام پژوهش‌های کیفی به حساب می‌آید. در این پژوهش، حاصل کدگذاری‌ها در این مرحله، استخراج ۳۹۰ کد بود.

با توجه به این که تعداد شاخص‌های بدست آمده بسیار زیاد بود، برای پایش و رتبه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه، از کارکنان شرکت کانی مس درخواست شد تا به هر شاخص نمره‌ای که حاکی شدت اهمیت آن باشد اختصاص دهند. این پرسشنامه با طیف لیکرت اهمیت هر شاخص را اندازه‌گیری کرد. پاسخهای جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها در اکسل وارد شد. در این مرحله نیز به دلیل تعداد زیاد شاخص‌ها و لزوم کاهش آنها در قالب یک مدل منسجم، هر کدام از

زیرشاخص هایی که بالاتر از چارک سوم در شاخص مربوط به خودشان بودند ملاک عمل قرار گرفتند و مابقی شاخص های کم اهمیت حذف شدند.

در نهایت بعد از احصاء همه شاخص های موثر و طراحی آن ها در قالب یک مدل، به منظور اعتبارسنجی پژوهش های کیفی از منظر گوبا و لینکلن (ر.ک. محمدپور، ۱۳۹۷)، برای بررسی اعتمادپذیری مدل اقدام شد. براین اساس چهار معیار قابل قبول بودن (باورپذیری)<sup>۴</sup>، اطمینان پذیری<sup>۵</sup>، تاییدپذیری<sup>۶</sup> و انتقال پذیری<sup>۷</sup> مورد بررسی قرار گرفت (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳: تکنیک های تامین اعتبار روش کیفی (محمدپور، ۱۳۹۷)

اسم معیار	تعریف معیار	معادل معیار در پژوهش کمی	تکنیک های تامین معیار	استفاده از تکنیک در این پژوهش
قابل قبول بودن	آیا بر ساخته های پژوهش برای سازندگان واقعیت، باورپذیر هستند؟	روایی درونی	بررسی باورپذیری درونی	✓
			بررسی باورپذیری بیرونی	✓
اطمینان پذیری	توانایی ابزار انسانی برای کسب نتایج سازگار و منطقی	پایایی	ممیزی قابلیت اطمینان <sup>۱۸</sup>	✓
تاییدپذیری	میزانی که در آن نتیجه بررسی قابل تایید است (آیا نتایج منطقی هستند؟)	عینیت	ارائه جزییات روش ها و داده های تحقیق	✓
			استفاده از توصیف گره های با حداقل مداخله	✓
			مثال آوری	
انتقال پذیری	انتقال استنباطها از بستر فرستنده خاص به بستر گیرنده	روایی بیرونی	استفاده از روش نمونه گیری با حداکثر تنوع	✓
			استفاده از روش نمونه گیری بر مبنای اشتها (اعتبار)	✓

<sup>۴</sup>credibility

<sup>۵</sup>dependability

<sup>۶</sup>confirmability

<sup>۷</sup>transferability

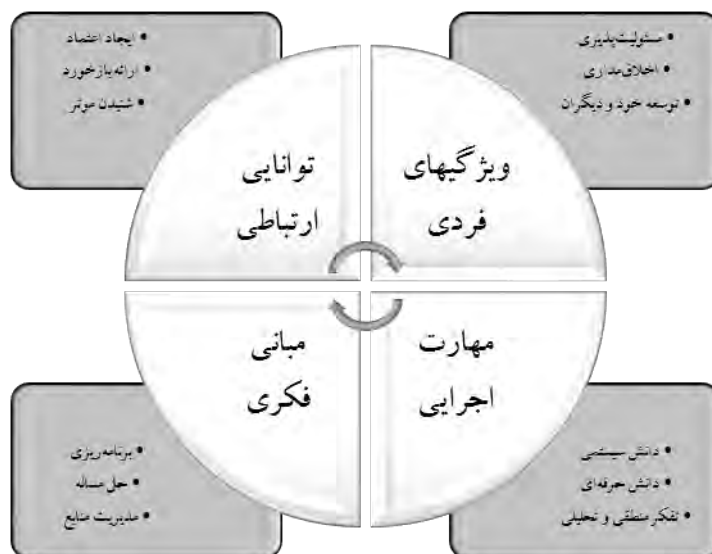
<sup>۱۸</sup> در اختیار گذاشتن داده ها، روش ها و تصمیمات اتخاذ شده در پژوهش با هدف امکان پذیری بازبینی و موشکافی پژوهش توسط دیگران

✓	مقایسه نتایج پژوهش با نتایج پژوهش های پیشین و ادبیات		خاص
---	--	--	-----

- ✓ در این پژوهش باورپذیری پژوهشگران نسبت به همه مراحل جمع آوری داده ها، کدگذاری داده ها، تحلیل اطلاعات محرز بوده است. در واقع پژوهشگران نسبت به نتایج برآمده از پژوهش باور کامل داشته اند.
- ⑤ برای کسب باورپذیری بیرونی در همه مراحل مصاحبه، پرسشنامه، طراحی مدل، نتایج هر مرحله به مشارکت کنندگان بازگشت داده شد که در صورت مغایرت با آنچه که مدنظر آنها بوده است، اقدام به تصحیح اشتباهات شود. همچنین بعد از طراحی مدل، جلسه ای به همراه یازده نفر از مدیران شرکت کانی مس در قالب گروه کانونی تشکیل شد و ضمن ارائه مفصل مدل طراحی شده، نسبت به دریافت بازخوردها و نقطه نظرات این مدیران اقدام شد. همه مدیران بر صحت مدل طراحی شده صحنه گذاشتند.
- ✓ برای ممیزی قابلیت اطمینان در این پژوهش، همه مراحل کدگذاری به کمک نرم افزار maxQDA و فایل اکسل تحلیل داده ها که در چگونگی طراحی مدل دخالت مستقیم داشته اند، توسط مشارکت کنندگان مورد بررسی قرار گرفت تا امکان موشکافی جزئی فرایند کار محیا باشد.
- ✓ داده های تحقیق به طور کامل به مشارکت کنندگان ارجاع شد و تمامی نقطه نظرات آنها برای بهبود طراحی مدل مورد تاکید قرار گرفت.
- ✓ برای آنکه توصیف گرهای پژوهش با کمترین میزان مداخله همراه باشد، سعی شد در تحلیل مضمون تا آنجا که امکان پذیر است از کدهای *in vivo* استفاده شود.
- ✓ در طی انجام مصاحبه سعی شد از مدیرانی مصاحبه شود که از تنوع قابل توجهی برخوردار باشند. در واقع با حدود سه چهارم مدیران میانی شرکت کانی مس مصاحبه صورت پذیرفت. پرسشنامه ها نیز به تعداد کثیری از کارکنان شرکت کانی مس توزیع شد که اصل توجه به تنوع نمونه گیری رعایت شده باشد.
- ✓ توجه به نمونه گیری بر مبنای اشتها (اعتبار) نیز از طریق برگزاری گروه کانونی با مدیران برجسته شرکت کانی مس مورد توجه قرار گرفت.
- ✓ براساس ادبیات و پژوهش های مورد بررسی و مقایسه آن با نتایج این پژوهش، پژوهشگران و مشارکت کنندگان، تطابق قابل قبول نتایج با ادبیات و پژوهش های پیشین را تایید کردند.

### یافته های پژوهش

نتایج این پژوهش با هدف شناسایی و تدوین شایستگی های ضروری برای مدیران میانی شرکت کانی مس، حاکی از آن است که ویژگی های فردی مهم در این شرکت، عبارتند از مسئولیت پذیری، اخلاق مداری، توسعه خود و دیگران. توانایی ارتباطی شاخص دیگری بود که زیرشاخص های ایجاد اعتماد، ارائه بازخورد، شنیدن موثر از آن جمله اند. مهارت اجرایی نیز شاخص سوم احصا شده بود که دانش سیستمی، دانش حرفه ای، و تفکر منطقی و تحلیلی را در خود جای داده بود. شاخص آخر، مبانی فکری بود که به همراه زیرشاخص های برنامه ریزی، حل مساله، مدیریت منابع در این چارچوب گنجانده شد. در شکل زیر، مدل شایستگی های عمومی مدیران میانی شرکت کانی مس به تصویر درآمده است:



شکل شماره ۱: مدل شایستگی های عمومی مدیران میانی شرکت کانی مس

براساس این مدل، ویژگی های فردی که بیانگر شخصیت است، از جمله مولفه های موثر در شایستگی عمومی شرکت کانی مس است. این مولفه مبتنی خودآگاه و ناخودآگاه فرد بوده و کمتر آموزش پذیر است، زیرا افرادی که وارد شرکت می شوند از زمان مناسب تغییر شخصیت شان گذشته است. شاخص های مورد تاکید کارکنان شرکت کانی مس، مسئولیت پذیری، اخلاق مداری، و توسعه خود و دیگران است. مسئولیت پذیری به معنای پاسخگو بودن در صورت ضعف عملکرد در سطح فردی و سازمانی است. اخلاق مداری در این شرکت، نحوه برخورد کارکنان با ضوابط و افراد را مشخص می کند تا جایی که حتی بدون وجود قوانین بازدارنده، کارکنان از کنترل درونی برخوردار بوده و به درستی رفتار نمایند. توسعه خود و دیگران، یعنی کارکنان تمایل و توانایی کافی برای طی کردن مسیر پیشرفت خود و دیگران را داشته باشند.

مولفه مورد تاکید دیگر، توانایی ارتباطی است. مشابه سایر پژوهش ها در این حوزه، در این پژوهش نیز شایستگی های ارتباطی بسیار مهم و حیاتی ارزیابی شدند چه آنکه سازمانها متشکل از افراد انسانی است که در صورت وجود ارتباطات می توانند به سازمان هویت بدهند و ذاتا همکاری بدون ارتباط قابل تصور نیست. این مولفه، هر دو جنبه آموزشی پذیر بودن و ذاتی بودن را داراست؛ به این معنا که برخی افراد ذاتا نحوه برقراری ارتباط با دیگران را می دانند، و می توان به سایر افراد نحوه مدیریت ارتباطات را آموزش نیز داد. در این پژوهش، مهمترین شاخص های ارتباطی که مورد توجه کارکنان و مدیران قرار داشت، ایجاد اعتماد، ارائه بازخورد، و شنیدن موثر بود. اعتماد به عنوان مبنای ترین عنصر ارتباط، مستحکم کننده روابط است و بدون آن ارتباط پویایی شکل نخواهد گرفت. اعتماد به معنای تمایل به آسیب پذیری فرد در قبال دیگران است هنگامیکه که فرد اطلاعات وظیفه ای و حرفه ای و یا حتی شخصی خود را با دیگران در میان می گذارد. بازخورد اصلی ترین عامل شکل گیری ارتباط تعاملی است. در صورت ارائه ندادن بازخورد، اصلاح امور غیرممکن خواهد شد. در شرکت کانی مس، ارائه بازخورد می بایست وظیفه دو طرفه مدیران و کارکنان نسبت به هم باشد. شنود موثر نیز همانند پژوهش های متعددی که توانسته اهمیت این شاخص در شایستگی را به خوبی تشریح کند، در شرکت کانی مس نیز مورد تاکید قرار گرفت. شنود موثر اولین گام از شکل گیری ارتباط است که بودن آن می تواند متضمن برقراری ارتباط صحیح بین افراد شود.

مهارت‌های اجرایی، سومین مولفه این مدل است که بیانگر تسلط کارکنان در انجام وظایفشان است. این مهارت‌ها آموزش‌پذیر هستند و جزء شایستگی‌های اکتسابی دسته‌بندی می‌شوند. به این منظور سه شاخص دانش سیستمی، دانش حرفه‌ای، و تفکر منطقی و تحلیلی، می‌تواند در ایجاد و ارتقاء این مهارت سهم بسزایی داشته باشند. دانش سیستمی همانطور که مورد تاکید مدیران این شرکت بود، مبین دانش کلی از چگونگی چرخش وظایف و کارها در کل شرکت است. این دانش با مرحله جامعه‌پذیری افراد تازه‌وارد باید آغاز شده و با هر بازنگری و تغییر سازمانی به کارکنان اطلاعات لازم درباره این تغییرات داده شود. دانش حرفه‌ای، دانش کاربردی و خاص هر وظیفه است که گرچه به دلیل طیف گسترده مشاغل و وظایف متعدد است اما می‌تواند به عنوان یک شاخص کلی نیز در شایستگی‌های عمومی مورد تاکید قرار بگیرد. تفکر تحلیلی و منطقی، شیوه درست اندیشیدن به منظور بروز واکنش مناسب است که می‌تواند با آموزش بهبود پیدا کند.

نهایتاً، مبانی فکری که آخرین مولفه این مدل است، شاخص‌های برنامه‌ریزی، حل‌مساله، و مدیریت منابع را شامل می‌شود. برنامه‌ریزی توانایی تخصیص کارها در مقیاس زمان است. از آنجا که شرکت کانی مس اغلب به صورت پروژه‌های اقدام به انجام وظایف خود می‌کند، این شاخص نقش چشمگیری در مدیریت زمان ایفا می‌کند. توانایی حل مساله برای حل صحیح مسائل احتمالی در کوتاه‌ترین زمان خواهد بود که به دلیل ویژگی صنایع معدنی، کارکنان شرکت کانی مس می‌بایست این شاخص را دارا باشند. مدیریت منابع نیز به معنای تخصیص منابع به وظایف برای انجام درست کارها از جمله شاخص‌های دیگری بود که مورد تاکید کارکنان این شرکت قرار گرفت. لازم به ذکر است که تقدم و تاخر بیان چهار مولفه این مدل، به معنای اولویت آنها نسبت به هم نیست.

### جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مدل‌های شایستگی، به منظور بکارگیری نیروی انسانی مناسب، دست یافتن به عملکرد کارا، و دستیابی به اهداف سازمانی توسعه یافته‌اند. مدل‌های شایستگی قابلیت کاربرد در فرایند جذب و استخدام، ارزشیابی عملکرد، آموزش و توسعه، پرداخت حقوق و دستمزد، توسعه منابع انسانی، جانشین‌پروری، ارتقاء مسیر شغلی را دارند.

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل شایستگی مدیران میانی شرکت کانی مس است. براساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، چهار شاخص اصلی شایستگی مدیران عبارتند از ویژگی‌های فردی، توانایی ارتباطی، مهارت اجرایی، و مبانی فکری. ویژگی‌های فردی چیزی است که در ارتباط با شخصیت و ویژگی‌های منحصر بفرد افراد معنا پیدا می‌کند، شاخص توانایی ارتباطی که در راستای ارتباطات بین فردی ایجاد می‌شود، مهارت اجرایی، که بسته به دانش درونی شده یک فرد در جهت تحقق اهداف سازمانی است، و نهایتاً مبانی فکری که جنبه روان‌شناختی و عمدتاً اکتسابی یک فرد را به نمایش می‌گذارد، احصاء شده است.

نتایج این پژوهش در طراحی ماتریس شایستگی- ابزار شرکت کانی مس به منظور برگزاری کانون ارزیابی آن موثر خواهد بود. همچنین در ارزشیابی عملکرد این شرکت نیز تاثیر فوق‌العده‌ای دارد و شاخص‌های بدست آمده می‌تواند ملاک‌هایی برای این

ارزشیابی محسوب شوند. پیشنهاد این مدل آن است که در فعالیتهای گوناگون مدیریت منابع انسانی شرکت کانی مس، از نتایج این پژوهش استفاده شود.

## منابع

۱. اسدی فرد رویا، احمدعلی خائف الهی و علی رضائیان، ۱۳۹۰، «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، ۷۵-۹۲.
۲. تقی زاده هرات علی، مهدی هادیان پور، ۱۳۹۵، «شایستگی های مربیگری کسب و کار»، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین، آلمان.
۳. حاج کریمی عباسعلی، علی رضائیان، اکرم هادیان زاده، علی بنیادی نائینی، (۱۳۹۰)، «طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران»، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ۲۳-۴۳.
۴. درگاهی حسین، محمدحسن علیپور فلاح پسند، هادی حیدری قره بلاغ، (۱۳۸۹)، «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران»، راهبرد، شماره ۲۳، ۹۱-۱۱۳.
۵. رنجبر منصور، احمد خائف الهی، حسن دانایی فرد، علی اصغر فانی، (۱۳۹۲)، «ارزشیابی مدل شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری»، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، دوره ۲۳، شماره ۱۰۹، ۱۱۳-۱۰۴.
۶. زارعی متین حسن، محمدحسین رحمتی، سید محمد مهدی موسوی، احمد ودادی، (۱۳۹۳)، «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمانهای فرهنگی کشور»، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال ۲، شماره ۸، ۱۹-۳۶.
۷. عابدی جعفری حسن، محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی، محمد شیخ زاده، (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، شماره ۲، ۱۵۱-۱۹۸.
۸. عباسپور عباس، منیژه احمدی، حمید رحیمیان، علی دلاور، (۱۳۹۵)، «تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازرسان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، ۱۲۴-۹۵.
۹. محمدپور احمد، (۱۳۹۷)، ضد روش زمینه های فلسفی و رویه های عملی در روش شناسی کیفی، ویراست دوم، تهران، لوگوس.

۱۰. Belkadi Farouk, Eric Bonjour and Maryvonne Dulmet, (2006), "A fuzzy approach for competency characterisation based on a work situation analysis", 9th Symposium IFAC on "Automated Systems Based on Human Skill and Knowledge", ASBHS'06., May 2006, Nancy, France.
۱۱. Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
۱۲. Cochran, G. (2009), "Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization", Ohio State University, a Doctor of Dissertation.
۱۳. David C. McClelland, (1973), "Testing for Competence Rather Than Intelligence", American Psychologist 28(1):1-14.



۱۴. Edwards, A. (2009), "Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership Development and Succession Planning Within the Public Social Services Environment", Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
۱۵. Ennis, M. R. (2008), Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA), Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.
۱۶. Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010), "Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach." African journal of business management, 4(13), 2845.
۱۷. Gangani, Noordeen T, Gary N. McLean , Richard A. Braden. (2004). Competency-Based Human Resource Development Strategy, Posrer presented at the AHRD Conference, pp 2-51.
۱۸. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2003), Managing Human Resources through Strategic Partnerships, 8th ed., South-Western, Mason, OH.
۱۹. Jeffrey, L., & Brunton, M. (2010), "Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand", Public Relations Review, 36(2), 202-2۰۵.
۲۰. Ketteler Erika R., Edward Auyang, Kthy E. Beard, Erica L. McBride, Rohini McKee, John C. Russell, Nova Szoka, Timothy Nelson, (2014), "Competency Champions in the Clinical Competency Committee: A Successful Strategy to Implement Milestone Evaluations and Competency Coaching", Surgical Education, 71(1): 36-3۸.
۲۱. Konan, A. Z., 2010, The HRD Competencies As Perceived By The Human Resource Development Professionals In Banks In Cote D'Ivoire, Thesis (PhD), Indiana State University.
۲۲. Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010), "The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan", The International journal of human resource management, 21(9), 1351-1372.
۲۳. Müller-Frommeyer Lena C., Stephanie C. Aymans, Carina Bargmann, Simone Kauffeld, Christoph Herrmann, 2017, "Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application", Procedia Manufacturing, 9, 307-314.
۲۴. Nelson, A. (2006). "Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders", Capella University, a Doctor of Dissertation.
۲۵. Özdemir Serkan, Ayten Akatay and Ulmut Eroğlu, (2015), "Competencies of HR Professionals: A Study on the HR Competencies of University Students", 7th Social Sciences Conference in Balkans.
۲۶. Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008), A competency model for effectiveness in managing multiple projects, Journal of High Technology Management Research, Vol. ۱۸, ۱۱۸-۱۳۱.



۲۷. Pollard Cheryl and Carol Wild, (2014), "Nursing leadership competencies: Low-fidelity simulation as a teaching strategy", *Nurse Education in Practice*, Vol 14, Issue ۶, ۶۲۰-۶۲۶.
۲۸. Rothwell William J., John E. Lindholm, (1999), "Competency identification, modelling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, Volume3, Issue2, Pages 90-105.
۲۹. Rycus S. Judith and Ronald C. Hughes, (2000), "What is Competency-Based Inservice Training?", Institute for Human Services.
۳۰. Shum Cass, Anthony Gatling AND Stowe Shoemaker, (2018), "A model of hospitality leadership competency for frontline and directorlevel managers: Which competencies matter more?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 74, 57-66.
۳۱. Skorková Zuzana, (2016), "Competency Models in Public Sector", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, Pages 226-234.
۳۲. Suhairom Nornazira, Aede Hatib Musta'amal, Nor Fadila Mohd Amin, and Noor Khairul Anuar Johari, 2014, "The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods", *social and behavioral sciences*, ۱۵۲, ۱۳۰۰-۱۳۰۸.
۳۳. Swanson, R. A. And Holton, E. F., (2001), *Foundations of Human Resource Development*, Berret Koehler Publishing, San Francisco.
۳۴. Tobias L.,(2006), "Organizational Competence Management – A Competence performance Approach", 6<sup>th</sup> International Conference on Knowledge Management, Graz, Austria.
۳۵. Yang Bai-Chuan, Bing-Eng Wu, Pei-Gi Shu, Ming-Hsien Yang, (2006), "On establishing the core competency identifying model A value-activity and process oriented approach", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 1, 2006 pp. ۶۰-۸۰.
۳۶. Ulrich Dave, Wayne Brockbank, Johnson.Dani, Sandholtz. Kurt, Younger, (2008), "HR competencies: mastery at the intersection of people and business, The RBL Institute", The Society for Human Resource Management.
۳۷. White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
۳۸. Yang Ling, Wenmin Li, Jingjing Wang, (2019), "MTI Students' Competency: Teamwork in Trados-aided Translation Projects", *Proceedings of the 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 286, 570-574.
۳۹. Covert Hannah, Mya Sherman, Kathleen Miner, Maureen Lichtveld, (2019), "Core Competencies and a Workforce Framework for Community Health Workers: A Model for Advancing the Profession", *Research AJPH open-themed research*, Vol 109, No. ۲, ۳۲۰-۳۲۷.