

## ارائه الگوی بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان

(مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش استان تهران)

سیده نیلوفر شامرادی<sup>۱</sup>

بهناز مهاجران<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین ارائه الگوی بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان بوده است. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق شامل ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی (جهت تأیید مؤلفه‌های پژوهش و تأیید مدل نهایی) و کلیه روسا، معاونین، مدیران ارشد، میانی و پایه و کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران که مطابق جدول مورگان حداقل ۳۶۷ نفر به‌عنوان نمونه مورد پژوهش مورد نیاز است و در این میان ۳۲۹ پرسشنامه به‌صورت کامل به محقق عودت داده شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه با نظرات خبرگان و پایایی برابر با آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که کلیه مؤلفه‌ها یعنی (چشم‌انداز و مأموریت، خط مشی سازمان، شرکا و ذینفعان، کارکنان و فرایندها) به همراه زیر مؤلفه‌های مربوطه بر بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش تهران مؤثر می‌باشند.

**کلمات کلیدی:** نیروی انسانی، شایستگی، معادلات ساختاری. سازمان آموزش و پرورش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ایران

<sup>۲</sup> علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ایران

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است که لازم است به شایستگی حرفه‌ای آن‌ها توجه گردد. شایسته سازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان در راستای اهداف سازمانی است. دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است (یانگ، ۲۰۱۷). تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل‌انکار می‌باشد. چراکه یکی از مشکلات عمده سازمان‌های ما در زمینه منابع انسانی، شناخت ناکافی و ناقص آن‌ها از استعدادها و ضعف‌های بالقوه کارکنان و همچنین تشخیص نادرست مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان‌شان می‌باشد. به عبارت دیگر یکی از بدترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و خلاقیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در صورتی که استعدادها و نقاط قوت در مقابل کاستی‌ها و نقاط ضعف کارکنان به درستی تشخیص داده نشود، نه تنها نتایج ارزیابی عملکرد در مورد کارکنان توانا و کوشا، منفی خواهد بود بلکه جهت رفع نقاط ضعف کارکنان نیز تمهیدات لازم در نظر گرفته نشده و در نتیجه نوعی رخوت و سستی در سازمان حاکم خواهد شد زیرا کارکنان مستعد و توانا از کار دل‌سرد شده و کارکنان ضعیف نیز هیچ‌گونه پیشرفتی نخواهند کرد (ویلی، ۲۰۱۶). از سوی دیگر امروزه سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی، هم سو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان بوجود آورند، زیربنا و نقطه شروع این تغییر و تحول، توانمندسازی و به‌کارگیری صحیح منابع انسانی می‌باشد. با وجود منابع انسانی کارا، خلاق و توانا جهت حفظ پایداری سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آن‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد به همین سبب توانمندسازی منابع انسانی موجب افزایش قابلیت و شایستگی افراد و بهبود عملکرد آن‌ها شده و سبب آزادسازی و بالفعل درآوردن

---

<sup>۱</sup>Yang

<sup>۲</sup>Wiely

نیروهای نهفته آنان در راستای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز در سازمان‌ها خواهد گردید (توماس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

همچنین از آنجاکه سازمان آموزش و پرورش به دلیل نوع ساختار، و ماهیت ویژه خود و همچنین تنوع فرهنگی کارکنان در جامعه بیش از سایر سازمان‌ها در جامعه جهت ایفای نقش مؤثر در برنامه‌های توسعه آموزش و پرورش، نیازمند نیروی انسانی آگاه، توانا، و خلاق بوده و شایستگی نیروی انسانی در این سازمان‌ها به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت می‌تواند ابزاری جهت شکوفایی، تقویت و بسط دانش و بصیرت افراد مورد تأکید قرار گیرد. به نظرمی رسد بخشی از ناکارآمدی سازمان آموزش و پرورش به علت فقدان منابع انسانی شایسته و متخصص می‌باشد. در این سازمان‌ها کارکنان منتظر هستند که، مافوق تصمیم بگیرد، که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارا بوده و در برابر آن مسئول است. به عبارت دیگر همواره منتظر کسب تکلیف هستند، و در مواقع برخورد با مسائل قادر نیستند، فرصت‌های محتمل را شناسایی کنند. انتظار دارند تلاش‌هایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد اما اگر در این خصوص با شکست مواجه شوند به اختیارات سلسله مراتبی متوسل شوند. از سوی دیگر به هنگام تصمیم‌گیری قادر به ارائه راه‌حل‌های یک‌بارمصرف هستند اما برای سیستماتیک نمودن آن‌ها با مشکل مواجه می‌شوند بنابراین به‌شدت به سیستم‌های موجود، متکی بوده حتی اگر این سیستم‌ها کارایی خود را از دست داده باشند.

لذا از آنجایی که این سازمان‌ها، سازمانی یادگیرنده، پویا، و تأثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه‌جانبه اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی آحاد جامعه است، ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن، ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی، تخصصی و تعیین راهبردهایی در دستیابی به تعالی و توسعه آموزش و پرورش می‌باشد. همه موارد ذکر شده، شواهدی است که نشان می‌دهد سازمان آموزش و پرورش از برنامه‌های شایستگی حرفه‌ای مناسبی برخوردار نبوده و یا حداقل الگویی که چگونگی شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی را متناسب با شرایط و فرهنگ سازمانی توضیح دهد، مطرح

---

<sup>۱</sup>Tomas

نشده است. با عنایت به مطالب آورده شده مسئله اساسی این پژوهش این است که چگونه می‌توان الگویی درزمینه شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی طراحی نمود تا با هماهنگی با اهداف سازمان آموزش و پرورش، علاوه بر رفع مشکلات و مسائل کارآمدی در راستای بهبود مستمر و افزایش شایستگی نیروی انسانی گام برداشت لذا در این تحقیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار در قالب الگوی بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان در سازمان آموزش و پرورش توضیح داده می‌شود.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- مفهوم شایستگی حرفه‌ای

تاریخچه اولین تعریف از اصطلاح شایستگی حرفه‌ای به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن شایستگی حرفه‌ای را به‌عنوان داشتن استعداد فردی جهت تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این شایستگی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به‌طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گروف (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از شایستگی حرفه‌ای اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت بخشی است. به نظر رایبلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) شایستگی حرفه‌ای یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه‌سازمانی است. به‌عنوان یک مفهوم عبارت است از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان؛ به‌عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهم کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود، و به‌عنوان یک برنامه‌سازمانی، به‌کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و به‌کارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند. ترلاکسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) شایستگی حرفه‌ای را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه به آن‌ها گفته شود انجام دهند»، به «آنچه نیاز است انجام دهند» تعریف می‌کند. کانجر و کانگو<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>Grove

<sup>۲</sup>Robily

<sup>۳</sup>Terloksen

<sup>۴</sup>Kanher & Kango

(۲۰۱۸) معتقدند هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، شایستگی آن‌ها را در پی خواهد داشت. ساویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز معتقد است شایستگی کارکنان فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. شایستگی حرفه‌ای فرایندی است ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد.

## ۲-۲- علل گرایش سازمان‌ها به شایستگی حرفه‌ای

الف) بهره‌وری: شایستگی حرفه‌ای کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است. ارتباط شایستگی حرفه‌ای و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف‌شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید؛ بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می‌سازد (سینگه، ۲۰۱۷). از طرف دیگر، برنامه‌های شایستگی حرفه‌ای موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌گردد، چراکه آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر می‌گردند و این همان حلقه گم‌شده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (گیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

ب) ایجاد تحول در سازمان: شایستگی حرفه‌ای کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون‌سازمانی بزرگ به ندرت بدون

<sup>۱</sup>Savich

<sup>۲</sup>Singe

<sup>۳</sup>Gill

مساعادت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت‌اند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می‌یابد (چن، ۲۰۱۳). یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری مدل مشارکت در شایستگی حرفه‌ای است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و شایستگی از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند (جانگ، ۲۰۱۸). این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است.

ج) امنیت شغلی: در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان‌ها صرف آن می‌گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ‌بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می‌شود (دیچونگ و همکاران، ۲۰۱۸). در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی درگرو رسمی شدن و استخدام مادام‌العمر نیست بلکه توان‌سازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات شایستگی فرد را فراهم کند، به‌طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و این مستلزم آن است که سازمانها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف بالندگی لازم را کسب کنند (توماس و همکاران، ۲۰۱۷).

د) قوانین و مقررات دولتی: در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، شایستگی حرفه‌ای کارکنان درماد ۵۸ و ۶۲ مورد تأکید قرار گرفته است. ماده ۵۸، بیان می‌دارد که سازمان موظف است به‌منظور ارتقای سطح کار آیی و اثربخشی دستگاهی اجرائی، نظام آموزش

---

<sup>۱</sup>Chen

<sup>۲</sup>Jang

<sup>۳</sup>De Chong

کارمندان دستگاهی اجرائی را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوطه در هر سال برخوردار گردند. برنامه ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظف اند همواره نسبت به شایستگی حرفه ای و افزایش مهارت ها و توانائی های شغلی خود اقدام نمایند (میر محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). دستگاهی اجرائی، شیوه ها و الگوهای لازم برای افزایش شایسته سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می شود، به مورد اجرا خواهند گذارد

### ۳-۲- شایستگی حرفه ای منابع انسانی بر مبنای نگرش راهبردی

شایستگی حرفه ای منابع انسانی یکی از زیرشاخه های مدیریت منابع انسانی است. موضوع شایستگی حرفه ای استراتژیک منابع انسانی را باید در ادبیات منابع انسانی استراتژیک جستجو کرد. به همین دلیل قبل از پرداختن به شایستگی حرفه ای استراتژیک منابع انسانی مفاهیم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد بحث خواهد گرفت (هارتلین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت استراتژیک مجموعه ای از تصمیم های اخذ شده از سوی مدیریت برای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و ابزاری برای دستیابی به این اهداف قلمداد می شود. زمانی که مأموریت سازمان تعیین شد، آنگاه استراتژی ها برای دنبال کردن مأموریت، ایجاد می شوند. یک سازمان باید برای کنترل این استراتژی ها، شکلی از مدیریت استراتژیک را به وجود آورد (دی چونگ و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت استراتژیک فرایند و رویکرد تعیین اهداف سازمان، سیاست ها و برنامه های توسعه برای رسیدن و دستیابی به مقاصد و تخصیص منابع برای اجرای سیاست ها و برنامه های سازمان است. یک سازمان از راه مدیریت استراتژیک، ضمن کنترل مأموریت خود، در عین حال رابطه سازمان را با محیط خود ارزیابی می کند. در این مورد محیط به مفهوم هر نیروی داخلی یا خارجی که ممکن است سازمان را از مسیری که در مأموریت آن

<sup>۱</sup>Hartlin

بیان شده، منحرف سازد. (ویلی، ۲۰۱۶) بنابراین مدیریت استراتژیک، بخشی از مأموریت سازمان است بدون آن سازمان در اجرا و کنترل استراتژی‌ها با سختی مواجه می‌شود. جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، برای همه اندیشمندان رشته مدیریت شناخته شده است. (کلارک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر فضای تجاری امروز به گونه‌ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی استراتژی‌های تجاری سازمان باشد بلکه باید نقش محوری در شکل‌دهی به استراتژی تجاری داشته باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نظم جدیدی است که در سال‌های گذشته از ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. توجه فراینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به عنوان یک عامل استراتژیک مدنظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثربخشی استراتژی مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن (در ایجاد) یک منبع مزیت رقابتی پایدار.

از نظر آمیچیا (۲۰۱۷) هدف شایستگی حرفه‌ای استراتژیک منابع انسانی، زمینه‌سازی برای جهت‌گیری در آینده به منظور مدیریت کارکنان از نظر برنامه‌ریزی بلندمدت مدیریت منابع انسانی به وسیله سازگاری آن با برنامه کلان استراتژیک سازمان می‌باشد. شولز (۲۰۱۷) توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی را کلیه فعالیت‌های مؤثر بر افراد در برانگیختن آن‌ها برای طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تعریف کرده است. همچنین فریز و بارنی (۲۰۱۸) در تبیین مفهوم شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی به نقش نیروی انسانی به عنوان یک منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان اشاره کرد و مفهوم استراتژیک بودن را به دو بخش تشریح می‌کنند: تناسب و سازگاری کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر و هماهنگی مجموعه سیاست‌ها و کارکردهای شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان. از دیدگاه این دو محقق، شایستگی حرفه‌ای استراتژیک منابع انسانی بر استوار است، به این معنا که منابع انسانی ارزنده‌ترین منبع سازمان در دیدگاه

---

<sup>۱</sup>Clark

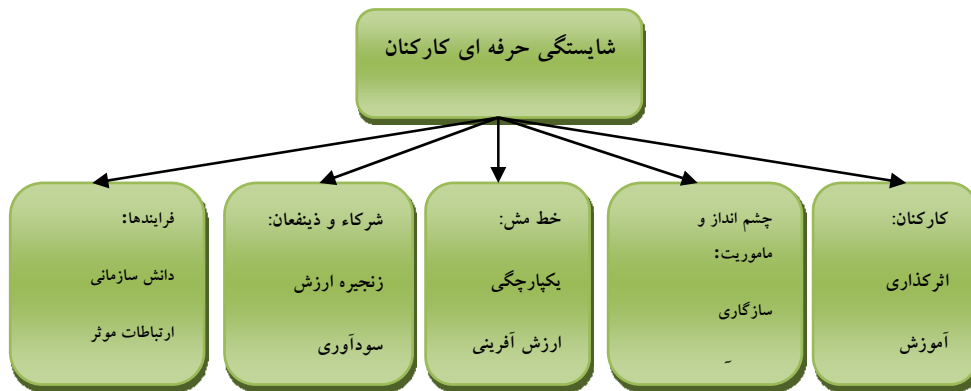


مبتنی بر منابع ایجاد توانمندی‌های رقابتی بوده و مهم‌ترین عامل است. از نظر لیانگ (۲۰۱۷) شایستگی حرفه‌ای استراتژیک منابع انسانی، مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی طراحی شده است. در واقع استراتژی‌های شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی تنظیم می‌کند. در خصوص مدل‌های شایستگی حرفه‌ای کارکنان پژوهش‌هایی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است که در مهم‌ترین آن‌ها، میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان عوامل کلیدی موفقیت شایستگی حرفه‌ای کارکنان بیان داشتند که این تحقیق بر اساس نظریه شناخت اجتماعی که سه دسته عوامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی را در موفقیت ادراک افراد از احساس توانمندی بیان کرده، شکل گرفته است، نتایج نشان داد که بین عوامل سه‌گانه ذکر شده و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. امین و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند شایستگی حرفه‌ای کارکنان بیان داشتند که توجه به استعدادها، افراد، آموزش و طراحی مجدد شغل نقش مهمی در شایستگی حرفه‌ای نیروی انسانی خواهد داشت. نوبخت و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای در سازمان‌های فرهنگی بیان نمودند که وضعیت مؤلفه‌های راهبردهای اجرایی، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران از نظر نمونه مورد پژوهش در حد ضعیفی قرار دارد، و مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی و ماهیت شغل از نظر نمونه مورد پژوهش در حد مطلوبی قرار دارد. جزئی و رستمی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان طراحی و توسعه مدل استراتژیک شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور بیان داشتند که از بین عوامل مؤثر بر شایستگی حرفه‌ای استراتژیک، عامل بعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد. دی چون و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان شایستگی حرفه‌ای کارکنان چگونه می‌باشد؟ بیان داشتند که توجه به چشم‌انداز سازمان و ویژگی‌های فردی کارکنان نقش مهمی در شایستگی حرفه‌ای آن‌ها دارد. یانگ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر شایستگی کارکنان بیان

داشت که توجه به فرایندهای کاری، خط مش و مأموریت سازمان نقش مهمی در شایستگی کارکنان دارند. سینگه (۲۰۱۷) به بررسی عوامل مهم شایستگی حرفه‌ای کارکنان پرداخت و نشان داد توجه به ویژگی‌های مدیریتی، منافع شرکا و ذینفعان می‌تواند نقشه راهی برای شایستگی کارکنان باشد. ویلی (۲۰۱۶) در بررسی عوامل تعیین‌کننده شایستگی کارکنان بیان داشت که استعدادها، ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی نقش مهمی در فرایند شایستگی کارکنان خواهد داشت. به‌طورکلی با بررسی دیدگاه‌ها و مطالعات صورت گرفته در زمینه شایستگی حرفه‌ای می‌توان عوامل و شاخصه‌های شایستگی حرفه‌ای بر مبنای منشأ راهبردی را به صورت جدول ۱ ارائه کرد.

جدول (۱): مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای کارکنان

نویسندگان	مؤلفه‌ها
	۱- چشم‌انداز و مأموریت: سازگاری، فرصت‌آفرینی، تعهد، یادگیری
یانگ (۲۰۱۷)، ویلی (۲۰۱۶)، گیل و همکاران (۲۰۱۴)، سینگه (۲۰۱۷)، آمیچیا (۲۰۱۷)، فریز و بارنی (۲۰۱۸)، شولز (۲۰۱۷)، امین و همکاران (۱۳۹۳)، جزئی و رستمی (۱۳۹۰)، میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، لیانگ (۲۰۱۷)	۲- خط مش: یکپارچگی، ارزش‌آفرینی، نظارت، تدوین دستورالعمل
	۳- شرکاء و ذینفعان: زنجیره ارزش، سودآوری، رضایتمندی، شفافیت
	۴- کارکنان: اثر‌گذاری، آموزش، استعداد فردی، ارتقاء شغلی
	۵- فرایندها: دانش سازمانی، ارتباطات موثر، گردش شغلی، انگیزش



### شکل (۱): مدل مفهومی شایستگی حرفه ای کارکنان

با توجه به جدول و شکل ۱ اهداف مورد نظر در پژوهش حاضر به شرح زیر می باشند:

- ۱- بررسی تأثیر مؤلفه‌های کارکنان بر شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی.
- ۲- بررسی تأثیر مؤلفه‌های چشم‌انداز و مأموریت بر شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی.
- ۳- بررسی تأثیر مؤلفه‌های خط مش سازمان بر شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی.
- ۴- بررسی تأثیر مؤلفه‌های شرکا و ذی نفعان بر شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی.
- ۵- بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرایندهای کاری بر شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی.

### ۳-روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، با توجه به اینکه نتایج این پژوهش می‌تواند در ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش به کار رود، تحقیق از نوع کاربردی است. از لحاظ موقعیت انجام دادن پژوهش، تحلیلی است و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. همچنین با توجه به روش تحلیل اطلاعات از نوع همبستگی می‌باشد و با استفاده از معادلات ساختاری متغیرهای تعیین شده در مدل تحقیق می‌پردازد. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک استفاده گردیده است. جهت گردآوری اطلاعات نیز از یک پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه محقق ساخته ۲۰ گویه ای را در برمی‌گیرد. طیف بکار رفته در این پرسشنامه‌ها، طیف پنج گزینه‌ای لیکرتی می‌باشد. که بر

اساس گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد تقسیم‌بندی شده است. روایی پرسشنامه با نظرات خبرگان تأیید شده و پایایی پرسشنامه برابر با  $0/89$  بوده که مورد تأیید قرار گرفت. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق شامل دو گروه: گروه اول شامل ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی (جهت تأیید مؤلفه‌های پژوهش و تأیید مدل) و گروه دوم: شامل کلیه روسا، معاونین، مدیران ارشد، میانی و پایه و کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران با جمعیتی برابر ۱۸۹۲ نفر می‌باشد، که مطابق جدول مورگان حداقل ۳۶۷ نفر به‌عنوان نمونه مورد پژوهش مورد نیاز است. که با در نظر گرفتن ۲۰٪ احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها تعداد ۳۸۳ پرسشنامه توزیع و در این میان ۳۲۹ پرسشنامه به‌صورت کامل به محقق عودت داده شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پرداخته شد که ابتدا به بررسی کفایت حجم نمونه جهت ارائه مدل مورد نظر پرداختیم.

#### ۴-۱- آزمون کفایت حجم نمونه

در این خصوص می‌توان بیان داشت که متغیرهایی برای تحلیل مدل مناسب‌ترند که در سطح سنجش فاصله‌ای باشند، لکن در برخی موارد از متغیرهای رتبه‌ای و اسمی نیز استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که پژوهشگر می‌تواند هر تعداد متغیر مرتبط با مسئله تحقیق را در تحلیل وارد کند. مشروط بر آنکه متغیرها با روش درستی سنجیده شده باشند و ضریب اعتبار سنجش متغیرها در حد قابل قبولی باشد. در مورد اندازه حجم نمونه نیز به‌طور کلی در معادلات ساختاری انبوهی از داده‌ها به کار برده می‌شود. حداقل حجم نمونه نباید کمتر از ۵۰ باشد. هرچه حجم انداز نمونه زیادتر شود، صحت و دقت تحلیل مدل بیشتر است. به‌عنوان یک قاعده کلی تعداد نمونه باید در حدود ۴ یا ۵ برابر تعداد متغیرهای مورد استفاده باشد. این نسبت تا حدودی محافظه‌کارانه است. در صورتی که مقدار  $KMO$  کمتر از  $0/5$  باشد، داده‌ها برای معادلات ساختاری مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین  $0/5$  تا  $0/69$  باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به معادلات ساختاری پرداخت. اما در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از  $0/7$  باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل مدل مناسب خواهد بود. خروجی

این آزمون در جدول زیر قابل مشاهده است. از آنجا که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۳۵ است و تعداد نمونه برای تحلیل کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل موردنظر برای شناسایی ساختار مدل مناسب است.

جدول (۲): اندازه‌گیری کفایت نمونه

آماره		آزمون
۰,۹۰۱	اندازه‌گیری کفایت نمونه	کایسر - میر - اولکین (KMO)
۱۴۳۵,۹۸۲۳	تقریب کای دو	آزمون کرویت بارتلت
۳۲۸	درجه آزادی	
۰,۰۰۱	معناداری	

#### ۲-۴- تحلیل عاملی اکتشافی

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده که تعداد ۵ عامل به‌عنوان توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد راهبردی استخراج شده بودند در این بخش مورد بررسی قرار گرفتند. این ۵ عامل به‌طور کلی ۷۳/۰۳٪ از واریانس کل را تبیین می‌نمایند. معیار انتخاب شاخص، به‌عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است. و در نهایت ۲۰ شاخص موردنظر انتخاب گردید. هر یک از این شاخص‌ها، عوامل مربوطه و میزان بار عاملی آن‌ها در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول (۳): نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی شاخصهای شایستگی حرفه‌ای منابع

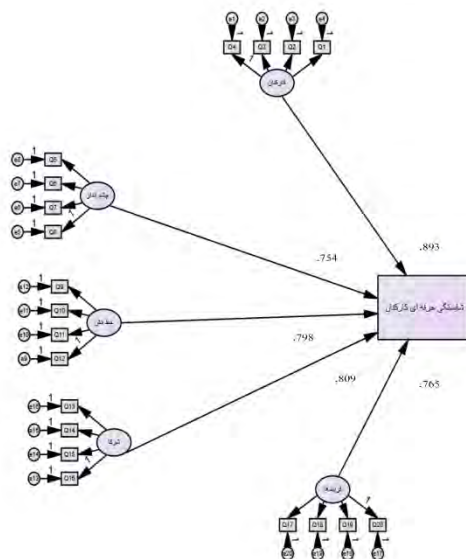
انسانی

عوامل شاخص‌ها	چشم انداز	خط مش	شرکاء و ذینفعان	کارکنان	فرایندها
سازگاری	۰,۷۶۴				
فرصت آفرینی	۰,۷۳۵				
تعهد	۰,۷۹۳				
یادگیری	۰,۷۴۴				
یکپارچگی		۰,۸۲۳			
ارزش‌های مشترک		۰,۸۱۱			
کنترل و نظارت		۰,۸۱۶			
دستورالعمل		۰,۸۱۸			
زنجیره ارزش			۰,۷۳۷		
سودآوری			۰,۷۴۴		
رضایتمندی			۰,۷۱۱		
شفافیت			۰,۷۵۴		
اثر گذاری				۰,۸۴۶	
آموزش				۰,۸۲۶	
استعداد فردی				۰,۸۱۵	
ارتقاء				۰,۸۴۴	
دانش سازمانی					۰,۸۴۳

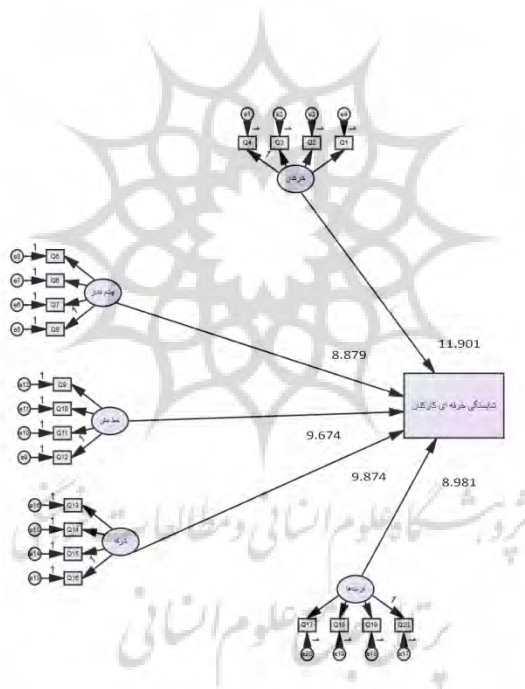
ارتباطات					۰,۸۵۳
گردش شغلی					۰,۹۵۰
انگیزش					۰,۸۶۸
مقادیر ویژه اولیه کل	۴,۰۳	۳,۲۹	۱,۹۹	۲,۳۸	۳,۹۲
درصد واریانس	۲۵,۸۴	۱۵,۴۹	۱۴,۶۵	۱۰,۶۶	۶,۳۹
درصد تراکمی واریانس	۲۵,۸۴	۴۱,۳۳	۵۵,۹۸	۶۶,۶۴	۷۳,۰۳

#### ۴-۳-مدل معادلات ساختاری

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از اهداف تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک معادلات ساختاری آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۲ ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری و مدل مسیر محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره  $t$  با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۳ ارائه شده است. بنابراین باید، بعد از اینکه که همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $۰/۰۵$  بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $۱/۹۶$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. همان‌طور که در شکل ۳ مشخص است کلیه مقادیر  $t$  بیشتر از  $۱,۹۶$  بوده بنابراین رابطه بین متغیرهای موردبررسی در سطح  $۰,۹۵$  معنادار است.



شکل (۲): تکنیک معادلات ساختاری جزئی مدل پژوهش



شکل (۳): آماره t مدل پژوهش با تکنیک بوت استراپینگ



## ۴-۴- شاخص های برازش مدل

برازش مدل یعنی چقدر یک مدل نظری با یک مدل تجربی سازگاری دارد. برای نشان دادن اینکه مدل ترسیم شده بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی پژوهش تا چه اندازه با داده های گردآوری شده در این پژوهش انطباق دارد از شاخص های نیکویی برازش استفاده می شود، بدین صورت که هر چه مقدار آن شاخص ها متناسب باشد نشانگر حمایت قوی تر داده ها از مدل نظری تفسیر خواهد شد.

جدول (۴): آماره های مربوط به نیکویی برازش مدل شایستگی حرفه ای منابع انسانی

شاخص های برازش		ملاک	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$X^2/df$	$\leq 3$	۲,۱۱	برازش خوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	$\leq 0/08$	۰,۰۵	برازش خوب
شاخص نیکویی برازش	GFI	$\geq 0/9$	۰/۹۵	برازش خوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	$\geq 0/9$	۰/۹۰	برازش خوب
شاخص برازش مقایسه ای	CFI	$\geq 0/9$	۰/۹۱	برازش خوب
شاخص برازش افزایشی	IFI	$\geq 0/9$	۰/۹۵	برازش خوب
شاخص برازش نرم	NFI	$\geq 0/9$	۰/۹۴	برازش خوب
شاخص برازش غیر نرم	NNFI	$\geq 0/9$	۰/۹۴	برازش خوب

شاخص های نیکویی برازش شامل: **GFI**، **AGFI** و **RMSEA** نشان می دهند که نتایج مدل قابل اعتماد است. شاخص های **GFI** و **AGFI**، هر دو بیش تر از حد مورد نظر برآورد شده اند که این آماره بزرگ تر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است. همچنین، نسبت مربع کای به درجه آزادی ( $X^2/df$ ) مقدار مناسبی را نشان داده است. همچنین معیار خطای **RMSEA**

نیز برابر با ۰/۰۵ برآورد شده که این مقدار کوچک‌تر از حد مجاز ۰/۰۸ بوده است. بر اساس برآوردهای ارائه‌شده می‌توان نتیجه گرفت که مدل تست شده در جامعه موردنظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج مدل تحقیق نشان می‌دهد که مدل مورداستفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای پژوهش حاضر تدوین الگوی شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان تهران بوده است. بدین منظور ۵ هدف فرعی تدوین شدند که شامل مؤلفه‌های اصلی شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی بر مبنای بعد راهبردی یعنی (چشم‌انداز، خط مشی، شرکا و ذینفعان، کارکنان و فرایندها) به همراه زیر مؤلفه‌های شناسایی شده می‌باشند. نتایج نشان داد که هر ۵ بعد اصلی بر شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی تأثیرگذار بوده و نقش مهمی در مدل موردنظر داشته‌اند و آن را تبیین می‌نمایند. در تبیین یافته‌های پژوهشی بعد چشم‌انداز و مأموریت می‌توان بیان داشت که چشم‌انداز سازمان باید طوری در نظر گرفته شود که با توجه به شرایط نیروی انسانی منعطف و به‌نوعی دارای سازگاری با شرایط ایجادشده باشد که این امر باعث خواهد شد تا سازمان جهت شایستگی حرفه‌ای کارکنان خود با توجه به مقتضیات زمانی و مکانی اقدام نموده و نتایج بهتری را کسب نماید. همچنین یک چشم‌انداز مناسب جهت شایستگی حرفه‌ای کارکنان باید فرصت‌آفرین بوده و زمینه رشد و یادگیری کارکنان را فراهم آورد که این قابلیت باعث خواهد شد تا کارکنان به چشم‌انداز سازمان متعهد بوده و به‌نوعی تحقق اهداف فردی خود را در تحقق چشم‌انداز می‌بینند. نتایج این بعد با نتایج تحقیق چونگ (۲۰۱۸) همسو بوده و همخوانی دارد که چشم‌انداز سازمانی را یک تعیین‌کننده مناسب برای شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانسته‌اند.

در تبیین بعد خط مشی می‌توان بیان داشت که خط مشی به‌نوعی مسیر حرکت سازمان را مشخص نموده و باعث می‌گردد که با توجه به سیاست‌های تدوین‌شده سازمان فعالیت نماید. در این خصوص می‌توان بیان داشت که یک خط مشی مناسب جهت شایستگی حرفه‌ای کارکنان باید ابتدا به‌صورت یکپارچه و هدفمند بوده تا به‌نوعی نظم سازمانی در

فعالیت‌های سازمان دست‌یافت که این امر از طریق ایجاد ارزش‌های مشترک برای کارکنان و تحت نظارت و کنترل گرفتن ارزش‌ها برای اجرا و نهادینه شدن و تدوین دستورالعمل‌های لازم برای کارکنان جهت شایستگی حرفه‌ای آن‌ها نقش مهمی داشته و سازمان می‌تواند رشد و پیشرفت شغلی کارکنان را به‌عنوان یک ارزش مستمر و مطلوب تعریف نموده و از کارکنان بخواهد تا طبق دستورالعمل‌های تدوین‌شده که هدف آن‌ها ارتقای شغلی کارکنان است رفتار نموده و به‌نوعی این اقدام می‌تواند در کارکنان انگیزه لازم را جهت شایسته شدن در امور کاری ایجاد نماید. نتایج این بعد با نتایج تحقیقات جانگ (۲۰۱۸) همسو بوده و همخوانی دارد که نشان دادند خط مشی سازمانی نقش مهمی در شایستگی حرفه‌ای کارکنان دارد.

در تبیین بعد شرکاء و ذینفعان می‌توان بیان داشت که سازمان باید به کارکنان خود بقبولاند که هدف اصلی آن‌ها جلب رضایت شرکاء و ذینفعان است که این امر زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان یک سازمان از شایستگی‌های لازم جهت انجام امور کاری به شکل مناسب برخوردار بوده که این امر باعث می‌گردد تا یک ارزش‌آفرینی برای شرکا و ذینفعان به وجود آمده و بر روند ارتقای شغلی کارکنان نیز تأثیرگذار خواهد بود. نتایج این بعد با نتایج تحقیق سینگه (۲۰۱۷) همسو بوده و همخوانی دارد که معتقدند رضایت ذینفعان و شرکاء درگرو وجود کارکنان شایسته است.

در تبیین بعد کارکنان که به‌عنوان یک بعد اصلی در شایستگی حرفه‌ای مطرح است می‌توان بیان داشت که سازمان باید با توجه به استعدادهای فردی کارکنان و نیازسنجی‌های آموزشی از طریق ارزیابی عملکرد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و سازمانی را تدوین نموده و کارکنان خود را ملزم نماید تا از طریق پشت سر گذاشتن دوره‌های تدوین‌شده به سطح معینی از عملکرد کاری و شایستگی برسند و این کار باعث خواهد شد تا کارکنان اما ده ارتقای شغلی و کسب مهارت‌های جدید شغلی شده و شایستگی حرفه‌ای آن‌ها با موفقیت همراه گردد. نتایج این بعد با نتایج تحقیقات ویلی (۲۰۱۶) و امین و همکاران (۱۳۹۳) همسو بوده و همخوانی دارد که دریافتند نقش آموزش و استعدادهای فردی در شایستگی حرفه‌ای کارکنان غیرقابل‌انکار است.

در تبیین بعد فرایندهای کاری می‌توان بیان داشت که فرایندها اشاره به مسیر حرکت اطلاعات و روند جریان کاری اشاره دارند که این مسئله می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار باشد. بنابراین لازم است تا سازمان در فرایندهای کاری خود چندین مسئله جهت شایستگی حرفه‌ای کارکنان در نظر بگیرد. نخست در فرایندهای کاری باید کارکنان به دانش سازمانی با توجه به محدودیت‌های لازم دسترسی داشته باشند و از این دانش برای انجام امور کاری بهره‌مند باشند. دوم، سازمان باید ارتباطات میان واحدهای سازمانی و کارکنان تا حد زیادی از حالت هرمی و دستوری خارج نموده و به کارکنان اجازه مشارکت و اظهار نظر در خصوص مسائل کاری را بدهد که این امر باعث احساس ارزشمند بودن کارکنان شده و به نوعی سعی دارند تا توانمندی‌های خود را بروز و پرورش دهند. سوم، سازمان باید به بحث گردش شغلی کارکنان توجه داشته و آن‌ها را در مشاغل هم‌ردیف و یا بالاتر و پایین‌تر به کار بگمارد تا از این طریق کارکنان مهارت‌های جدیدی شغلی را به دست آورده و با توجه به عملکردشان در شغل مورد نظر به کار گرفته شوند و چهارم، سازمان باید با توجه به نوع عملکرد کارکنان به ایجاد انگیزه لازم در آن‌ها توجه داشته باشد که این امر باعث خواهد شد تا کارکنان روند رو به رشد شغلی خود را ادامه داده و مهارت‌های جدیدی نیز بی‌آموزند. نتایج این بعد با نتایج پژوهش آمیتچا (۲۰۱۷) همسو بوده و همخوانی دارد که نشان داد فرایندهای کاری می‌تواند تأثیر مثبت و یا منفی بر روی شایستگی حرفه‌ای کارکنان داشته باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهادها زیر قابل ارائه است:

۱. مدیران برای ایجاد زمینه شایستگی حرفه‌ای کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر می‌خواهیم به طور واقعی افراد تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ کنند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست‌گذاران و به‌طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشند.
۲. استراتژی کلان سازمان می‌تواند راهگشایی برای برنامه‌های استراتژیکی باشد که در بخش‌های مختلف سازمان به اجرا درمی‌آید. توصیه می‌شود کسانی که

درصدد تنظیم یک برنامه استراتژیک شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی برای سازمان هستند باید استراتژی کلان سازمان را مطالعه و جهت‌گیری‌های منابع انسانی را از برنامه استخراج کنند.

۳. موارد چون توسعه مدیریت دانش در سازمان، شکل‌دهی به ساختار سازمانی برم بنای گروه‌سازی، کوچک‌سازی هسته اصلی منابع انسانی سازمان از راه برون‌سپاری فعالیت‌های بدون ارزش‌افزوده، طراحی مجدد شغل و شرح وظایف، بازنگری در سیستم پرداخت و پاداش سازمانی، پرورش و آموزش منابع انسانی برم بنای دانش‌های نوین مدیریت جزء توجهات اساسی مدیران برای شایستگی حرفه‌ای استراتژیک منابع انسانی باشد.

۴. معمولاً کارکنان با اطلاعات و در دسترس بودن منابع، توانمند می‌شوند، هر چه قدر منابع و اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد، به همان نسبت بر میزان توانمندی آنان افزوده می‌شود. دسترسی به منابع، امکان فهم مسائل و مشکلات پیچیده را که باعث افزایش عدم اطمینان می‌شود، فراهم می‌کند. بنابراین مدیران باید در جهت فراهم کردن هر چه بیشتر منابع برای کارکنان تلاش کنند.

۵. برنامه‌ریزی در جهت تقویت اعتماد به نفس، افزایش تعهد و وجدان کاری، ایجاد نگرش مثبت، افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری و مساعدت و همکاری از دیگر سازوکارهایی است که به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان فرهنگی و هنری جهت ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

۶. از دیگر سازوکارهایی که موجب شایستگی حرفه‌ای کارکنان در بعد حمایت مدیریتی مطرح می‌گردد، ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد، دادن استقلال عمل به کارکنان، اعتمادسازی در روابط متقابل، تقویت احساس خود کارآمدی و تقویت روحیه خود مدیریتی در کارکنان می‌باشد.

در پایان نیز می‌توان بیان داشت که هر پژوهشی در فرایند انجام و یا نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند با محدودیت‌های مواجهه باشند که غیرقابل تعمیم بودن نتایج به سایر سازمان‌ها و امکان تغییر نگرش پاسخگویان باگذشت زمان از محدودیت‌های پژوهش حاضر بوده و رتبه‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده با روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، وارد نمود سایر

مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مانند: ویژگی‌های سازمانی، ساختاری، مدیریتی و ... به مدل ارائه شده جهت تکمیل‌تر شد و بررسی موانع اجرای پیشنهادهای ارائه شده در این پژوهش می‌تواند عناوین مناسبی برای تحقیقات آتی پژوهشگران باشد.

منابع و مأخذ

۱. امین، فرشته، سیدجوادین، سید رضا، رضایی، علی (۱۳۹۳). تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند شایستگی حرفه‌ای کارکنان. نشریه مدیریت بازرگانی. ۶(۲). ۲۷۰-۲۵۱.
۲. جزئی، نسرین، رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۱(۳). ۲۴-۵۴.
۳. پیرمحمدی، سید محمد، حسین پور، داوود، قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت شایستگی حرفه‌ای کارکنان. فصلنامه مطالعات بهبود و تحول. ۲۵(۸۳). ۹۳-۱۱۴.
۴. نوبخت محمدباقر، مظاهری محمد مهدی، اصفهانی مینا (۱۳۹۲). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). نشریه مدیریت فرهنگی. ۷(۱۹). ۷۱-۸۷.

5. Amichai Y. H., Katelyn Y. A. M., Samuel A. (2018) ; "Assessment of organisational involvement in implementing empowerment"; *Journal of Computers in Human Behavior*. 3(42). 98-109.
6. Chen, G. (2013), "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment", *Academy of Management Journal*. 23(43). 21.66.
7. Clark, R.A., Hartline, M.D. and Jones, K.C. (2018), "The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality", *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2). 209-230.
8. de Jong, A., Wetzels, M. and de Ruyter, K. (2018), "Linking employee perceptions of collective efficacy in self-managing service teams with customer perceived service quality", *International Journal of Service Industry Management*. 3(21). 90.103.

9. Freez, J. Barney, U. (2017). Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied Psychology – an International Review*. 3(21).66-89.
10. Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C. and Bhutani, I. (2014), "The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: a study among Indian restaurant employees", *Business and Economics Journal*
11. Grove, P.B. (1971). *Websters Third New International Dictionary of the English Language unabridged*. Springfield, MA G&C Merriam.
12. Jang, S. (2018), "The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 3(21).88-90.
13. Liang, H. (2017). Knowledge-based organization evaluation decision support systems, A Managerial Perspective *Journal of Applied Psychology*. 21(29).99-123.
14. Hartline, M.D., Maxham, J.G. III and McKee, D.O. (2018), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*
15. Kanher, G., Kango, G. (2018). An integrative model of the empowerment process"; *Human Resource Management Review*. 3(54).89-129.
16. Kim, B., Lee, G., Murrmann, S.K. and George, T.R. (2012), "Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness", *Cornell Hospitality Quarterly*. 32(43).65-78.
17. Robily, A. (2017), "Measuring intrapersonal component of psychological empowerment". *Confirmatory factor analysis. American Journal of community psychology*. 2(54).34-65.
18. Terloksen, U. (2018). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider"; *Organizational Dynamics*. 2(43).45-76.
19. Savich, H. (2018). Structural and psychological empowerment climates, performance and the moderating role of shared felt accountability; *A Managerial Perspective Journal of Applied Psychology*. 3(12).45-87.
20. Singh, J. (2017), "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", *Journal of Marketing*, .64(32). 15-34.

21. Sholz, J. (2017). Velthouse B.; "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation"; *Academy of Management Review*. 4(32). 11-34.
22. Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (2017), "Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model on intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681
23. Wiley, J.W. (2016), "Linking survey results to customer satisfaction and business performance", in Kraut, A.I. (Ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1(12). 330-359.
24. Yang, J. (2017), "Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 29(23). 42-52.

