

فهم پدیده شایستگی شغلی در سازمان تأمین اجتماعی

محسن گلشنی*، عادل صلواتی**، کیومرث احمدی***

چکیده

هدف پژوهش حاضر، فهم ماهیت شایستگی شغلی و تأثیر آن در افزایش بهره‌وری سازمانی است. روش به کار رفته در پژوهش، روش آمیخته بوده است. روش‌های آمیخته دارای دو بخش کیفی و کمی هستند. بخش کیفی با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد و بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده که متن آنها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی و پایایی آن بررسی شد. با توجه به کدهای احصاشده از مصاحبه‌ها و استخراج کدها، تعداد ۱۲۲ کد باز، ۲۳ مفهوم، ۱۰ طبقه فرعی و در نهایت ۶ مقوله اصلی استخراج شدند. از این میان بعد مدل‌های شایستگی به‌عنوان پدیده محوری و ابعاد تدوین قوانین و مقررات مؤثر و مدیریت نوین به‌عنوان پدیده علی شناسایی شدند. با توجه به یافته‌های بخش کیفی، برای تأیید ارتباط ابعاد با متغیرها و مدل مفهومی پژوهش از نرم‌افزار PLS استفاده گردید، مشخص شد کلیه ابعاد به دست آمده با ضریب اثر و ضریب معناداری قابل قبول، بر بهره‌وری سازمانی اثرگذار هستند و مقادیر محاسبه شده برای معیار نیکویی برازش مدل پژوهش، نیز محاسبه که مقادیر مجاز و قابل قبولی داشتند.

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری، شایستگی شغلی، کارایی، اثربخشی، عدالت سازمانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۰۶

* دانشجوی دکتری، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

** استادیار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

Email: dr.salavati1398@gmail.com

*** استادیار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۱. مقدمه

همواره یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران، بالابردن سطح کارایی کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی است. مدیران از راهکارهای مختلفی برای رسیدن به این مقصود استفاده می‌نمایند. برخی از آنها اقدام به تغییرات اساسی در تشکیلات سازمانی، برخی دیگر با تسهیل و بهبود فرآیندهای سازمانی، برخی دیگر با استفاده از تکنولوژی‌های نوین و بسیاری دیگر با تکیه بر منابع انسانی خود و بهره‌مندی از الگوهای شایسته‌گزینی، در پی دستیابی به این هدف در سازمان متبوع خود هستند. برخی از این راهکارها از اولویت‌های بیشتری نسبت به سایر روش‌ها در سازمان برخوردارند [۱۴]. کمبود منابع در دسترس و سرعت بالای تغییرات، یک سازمان را مجبور به رقابت با دیگر سازمان‌ها و تلاش مداوم به منظور حفظ بقاء خود می‌نماید. چه سازمان‌های پیشرویی که تنها با یک سهل‌انگاری اندک در ورطه سقوط و فروپاشی پیش رفته و امروزه هیچ اثری از آنها بر جای نمانده است. باید پذیرفت دنیای رقابتی امروزی یک دنیای بی‌رحم و به دور از هرگونه عدالت و انصاف بوده که بسیاری از اصول اخلاقی رایج را نیز زیر پای گذاشته است [۹].

صاحب‌نظران بر این باورند که منابع انسانی توانمند و شایسته می‌تواند تا حد بسیار زیادی نقایص و یا کمبود دیگر منابع سازمان را نیز جبران نماید [۱۵]. آنچه را که می‌توان از تجارب پیشین مدیران کسب کرد این است که طراحی و اجرای یک سیستم کارآمد مدیریت و کنترل منابع انسانی در سازمان، شرط اصلی برای دستیابی به کارکنانی توانا، ماهر، متخصص و خلاق است [۳۱]. به همین دلیل، صاحب‌نظران مدیریت، از مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار مخفی بسیار کارآمد در اختیار سازمان‌های موفق و پیشرو امروزی یاد می‌کنند [۲۳]. امروزه سازمان‌ها به منابع انسانی به‌مثابه دارایی و سرمایه ارزشمند خود می‌نگرند و این تغییر نگاه، باعث پیدایش مفاهیم و پارادایم‌های نوینی در این عرصه شده است. مفهوم شایستگی^۱، یکی از مفاهیم نوین و پرکاربرد در حوزه منابع انسانی به شمار می‌رود. مدل‌های شایستگی در حقیقت شرح دقیقی از مهارت‌ها و تخصص‌های موردنیاز برای عملکرد موفق شخص در انجام وظایف محوله و یا مشارکت در کار تیمی در سازمان است [۱۱]. سازمان‌ها برای شناسایی و تدوین مؤلفه‌های اصلی و مؤثر در ارزیابی شایستگی کارمندان خود با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند [۵]، زیرا با وجود انواع مختلف متغیرهای گوناگون در این زمینه، علاوه بر افزایش بار مالی و زمانی سنجش، ارزیابان را نیز در انتخاب درست متغیرهای اصلی دچار سردرگمی می‌نماید [۹]. باید در نظر داشت که تعیین شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی باید به‌عنوان یکی از معیارهای گزینش بدو استخدام، در جذب منابع انسانی موردتوجه قرار گیرد، زیرا به‌کارگیری افراد ناتوان نه‌تنها باعث تحمیل هزینه‌های گزاف و اتلاف وقت و منابع سازمانی می‌گردد، بلکه از رسیدن سازمان به اهداف و برنامه‌های راهبردی خود جلوگیری می‌نماید [۳۰]. عملکرد و کارایی نقش حیاتی در تعیین معیارهای شایستگی دارد و ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از فاکتورهای اصلی در استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان به شمار می‌رود [۱۰]. بسیاری از سازمان‌ها با وجود مشکلات فراوان در زمینه تعیین قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان به‌عنوان معیارهای لازم شایستگی، از مدل‌های شایستگی به‌عنوان ابزار راهبردی خود جهت حصول موفقیت استفاده نموده و با بهره‌مندی از این مدل‌ها در حوزه منابع انسانی خود، کارایی سازمانی را بهبود و بهره‌وری را نیز افزایش می‌دهند [۱۲]. همین موضوع باعث شده است که سازمان‌ها برنامه‌های متمرکزی در زمینه یافتن الگوهای مناسب جهت شناسایی و جذب نیروی انسانی توانمند و متخصص داشته باشند. با این حال، به‌رغم تأکید صاحب‌نظران در اهمیت شناسایی کارکنان بر اساس الگوهای شایستگی [۲۴]، اما پائین بودن بهره‌وری و رضایت‌بخش نبودن کارایی و اثربخشی

در سطح وسیعی از سازمان‌ها و مؤسسات نشان می‌دهد که این حوزه همچنان نیازمند مطالعات جدی‌تری است [۲۰].

باید پذیرفت که، سازمان‌های ایرانی توجه چندانی به اهمیت استفاده از مدل‌های شایستگی نداشته و از نقش این مدل‌ها در پیشرفت خود غافل بوده و تأثیر آنها را در ایجاد مزیت رقابتی^۱ نادیده می‌گیرند. لذا آشنایی مدیران و متخصصان منابع انسانی با مدل‌های شایستگی کارکنان و تأثیر آنها بر عوامل سازمانی یقیناً در مسیر بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی^۲ و ابقاء سازمان آنها مثمرتر خواهد بود [۱۷]. هدف از این پژوهش تلاشی در جهت تبیین مفهوم شایستگی شغلی و تأثیر آن در افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق نظریه‌پردازی است. لذا این پژوهش را با این پرسش که «چه عواملی باعث تأثیرگذاری بیشتر مدل‌های شایستگی بر افزایش بهره‌وری می‌شود؟» آغاز می‌نمائیم. در این پژوهش سعی بر این است که بتوانیم از دید نظریه‌پردازی، تا حدی در جهت بهبود این وضعیت در سازمان تأمین اجتماعی کمک کنیم. همچنین، به‌منظور تشریح بیشتر موضوع، شرایط تأثیرگذار بر آن را بررسی می‌نمائیم. در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

- ۱) عوامل محوری مرتبط با این پژوهش کدامند؟
- ۲) عوامل علی اثرگذار بر شایستگی شغلی کدامند؟
- ۳) وضعیت حال حاضر شایستگی شغلی در جامعه مورد مطالعه به چه صورت و چه میزان است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه سازمان‌ها در پی استفاده از راه‌حلهایی هستند تا بتوانند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری گردند. یکی از این راه‌حل‌ها، به‌کارگیری کارکنان توانا و شایسته است. از آنجائی که منابع انسانی، نیروی محرکه سازمان به شمار می‌رود، هرگونه سرمایه‌گذاری در این زمینه و اداره صحیح آن می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری گردد. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران استفاده درست از استعدادهای ذاتی کارکنان و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و شکوفایی این استعدادهاست. در سالهای اخیر، با توجه به وضعیت متلاطم بازارهای رقابتی، سازمان‌ها بر آن شدند تا برای مشاغل مختلف خود، الگوهای شایستگی شغلی مشخصی را تدوین نمایند. تعیین شایستگی‌های شغلی به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند در خصوص مواردی چون گزینش، استخدام، کارراه شغلی، آموزش، سیستم پرداخت، دسته‌بندی شغلی، انتخاب و سایر عملیات کارکنان، بهترین تصمیم‌گیری را انجام دهند [۳۲].

مهارت و توانایی و معلومات تخصصی هر فرد، در واقع به‌مثابه دارایی و ثروتی است که در اختیار اوست و بزرگ‌ترین سرمایه، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی است. این سرمایه‌گذاری، زمینه شکوفایی توانایی‌ها و مهارت‌ها را در انسان فراهم می‌کند و دارای بیشترین بازدهی است [۲۱]. رویکرد شایستگی در حوزه منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست، بلکه رومی‌ها برای یک سرباز خوب رومی، نسبت‌ها و صلاحیت‌هایی را به نام شایستگی در نظر می‌گرفتند. به‌کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد، یعنی زمانی که دیوید مک کلند ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود [۲۲]. پس از طرح ایده شایستگی توسط مک کلند، بویاتزیس این اصطلاح را متداول و مشهور ساخت و سپس وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت و خودپنداری مطرح ساخت [۶].

۱ Competitive Advantage

۲ Human resource management optimization

تعریف شایستگی. هورنبای^۱ و توماس^۲، شایستگی را این چنین تعریف می‌کنند: شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی است. اسپنسر، شایستگی را به دو دسته طبقه‌بندی می‌کند:

الف- شایستگی‌های موردنیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد.

ب- شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است. فیلیپوت^۳ و همکاران، شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش، تعریف می‌کنند. هانستین شایستگی را این چنین تعریف می‌نماید: شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است [۱۹].

تعریف بهره‌وری^۴. در حقیقت بهره‌وری عبارتست از حاصل جمع کارایی (انجام درست کار) با اثربخشی (انجام کار درست). بر اساس تعریف آژانس بهره‌وری اروپا (EPA) بهره‌وری عبارت است از توانایی انسان برای انجام کارهایش هر روز بهتر از قبل و به دست آوردن نتایج بهتر [۱۸]. در واقع بهره‌وری حداکثر استفاده از منابع یا عوامل تولید (کار، سرمایه، مواد اولیه و انرژی) در تولید کالاها یا خدمات است (اورائی، ۱۳۹۵). عوامل بسیاری در میزان بهره‌وری مؤثرند که مهم‌ترین آن‌ها نیروی انسانی است [۲۸].

تعریف کارایی^۶. کارایی، انجام دادن درست کارها است. کارایی مفهومی است که هزینه منابع صرف شده در فرایند کسب هدف را ارزیابی می‌کند. بدین صورت که مقایسه خروجی‌های به‌دست آمده با ورودی‌های مصرف شده، میزان کارایی را مشخص می‌کند.

تعریف اثربخشی^۷. اثربخشی، انجام دادن کارهای درست است. در حقیقت اثربخشی را می‌توان معرفی می‌نماید که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است. این مفهوم، نشانگر تحقق اهداف و سطح دستیابی به آن هست [۲۵].

پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های کمی، پژوهشگر در بخش توجیه اهمیت مسئله به دلایلی، حجم عظیمی از ادبیات پژوهش را موردبررسی قرار می‌دهد. در حالیکه پژوهشگر کیفی مانند پژوهشگر کمی برای توجیه اهمیت مسئله پژوهشی خود به برخی از پژوهش‌های گذشته استناد می‌کند، اما مانند پژوهش کمی برای این توجیه صرفاً بر ادبیات موجود تکیه نمی‌کند [۷]. آلکس برایت ول و جانت گرنٹ (۲۰۱۹) نشان دادند که آموزش‌های مبتنی بر شایستگی بیشتر بر مهارت‌های فردی تأکید می‌کند، نه تجربه یادگیری عمومی. خوان سانچز و ادوارد لویندر سال ۲۰۱۸ در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که طراحی مدل شایستگی اهمیت فراوانی برای تجزیه و تحلیل مشاغل سازمانی و انتخاب راهبرد درست در سازمان دارد. کاندولا (۲۰۱۶) بیان می‌کند که رویکرد شایستگی شغلی در تئوری و عمل مدیریت منابع انسانی، بخش مهم تکامل مدیریت افراد را برعهده دارد.

۱ Hornby

۲ Thomas

۳ Philpot

۴ Efficiency

۵ European Productivity Agency

۶ Performance

۷ Effectiveness

هدف نهایی مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی افراد به کمک توسعه مدل‌های شایستگی شغلی است. آلکس وینارنو و یوگا پردانا در سال ۲۰۱۵ در پژوهش خود دریافتند که برای افزایش سطح عملکرد سازمانی، باید شایستگی کارکنان در زمینه‌های خدمت‌رسانی، رهبری، مدیریت و شایستگی‌های فردی در سطح مطلوبی باشد. آنتوی جان اوسی (۲۰۱۵) در پژوهش خود دریافت که شایستگی شغلی کارکنان ارتباط تنگاتنگی با کارایی سازمان دارد. گانگ بینگ بی و همکارانش در سال ۲۰۱۴ در پژوهش خود نتیجه‌گیری نمودند که شایستگی کارکنان تأثیر بسیار زیادی بر افزایش بهره‌وری در سازمان دارد. به عقیده استیونز در سال ۲۰۱۲ سه مسئله عمده را که رویکرد شایستگی از آن رنج می‌برد عبارتند از: (۱) فقدان شفافیت در خصوص مفهوم شایستگی شغلی و اختلاف نظر قابل توجه حول معنای شایستگی، هم در میان پژوهشگران و هم مجریان، (۲) دقت روش‌شناختی پائین فرآیند تدوین مدل شایستگی، (۳) ضعف در رعایت اصول و روان‌سنجی به هنگام تدوین مدل شایستگی. استیونز در سال ۲۰۱۱ در مطالعات خود بر مزایا و کاربردهای فراوانی که مدل‌های شایستگی شغلی بر رفتار اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمانی دارند، اشاره می‌نماید.

گوستاتیت و بوسیونینه در سال ۲۰۱۰ با ارائه نظریه تناسب فرد - محیط، بیان می‌نمایند که تناسب زمانی روی می‌دهد که روابط هماهنگی بین جهت‌گیری فردی، ویژگی‌های محیط و شغل وجود داشته باشد، که این امر تنها با تدوین مدل‌های شایستگی محقق می‌گردد. اولریخ و بروک بنک در سال ۲۰۰۸ در کتاب شایستگی‌های منابع انسانی آورده‌اند که در همه حرفه‌ها و مشاغل باید استانداردهایی تعریف شود که شرایط ورود به آن حرفه را تعیین و تبحر و مهارت‌های متقاضیان و شاغلین را موردسنجش قرار دهد. از اوایل دهه ۱۹۸۰، مطالعاتی در آمریکا صورت گرفت که به‌طور مشخص ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را بررسی می‌نمود. نتایج این مطالعات نشان داد که سازمان‌های موفق به‌منظور دستیابی به اهداف و مزیت رقابتی، نیازمند توجه بیش‌ازپیش به منابع انسانی خود هستند. یکی از مهم‌ترین روش‌های تحقق این موضوع، تعیین مدل‌های شایستگی کارکنان است. یوکل در سال ۲۰۰۸ بیان می‌دارد که منابع انسانی دربرگیرنده مهارت‌های مرتبط با شغل و تجربه همه اعضاء سازمان است. کراوتز در سال ۲۰۰۸ در پژوهش خود به این نتیجه می‌رسد که شایستگی می‌تواند به‌عنوان ابزاری در خدمت متخصصان منابع انسانی برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بررسی و ارزیابی عملکرد و تعیین برنامه‌های آموزشی و توسعه قلمداد شود. لونگ در سال ۲۰۰۸ در پژوهش‌های خود تأکید می‌کند که ارتقای ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی (شامل؛ مدیریت راهبردی، دانش کسب‌وکار، مدیریت استعداد، روابط کارکنان، کیفیت زندگی کاری - خانوادگی و فناوری اطلاعات) با موفقیت مدیران منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

بویاتزیس در سال ۲۰۰۸ در پژوهش‌های خود نتیجه‌گیری می‌کند که بین لیاقت و شایستگی تفاوت‌هایی وجود دارد. لیاقت مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی، دانش و مهارتی است که برای انجام یک وظیفه موردنیاز است درحالی‌که شایستگی در واقع حرکت از تئوری به عمل است. سوی من در سال ۲۰۰۸ بیان می‌نماید که امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که برای رشد عملکرد سازمان و افزایش بهره‌وری خود می‌باید از مدل‌های شایستگی شغلی در فعالیت‌های منابع انسانی خود استفاده کنند. واکلا و همکاران در سال ۲۰۰۷ بر این باورند که در حقیقت رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی بر مبنای شناسایی، تعریف، سنجش تفاوت فردی در قالب مدل‌های خاص مرتبط با شغل است، به‌خصوص توانایی‌هایی که برای موفقیت‌آمیز بودن شغلی حیاتی است.

سلمر و چیوو در سال ۲۰۰۴، در مطالعات خود نشان می‌دهند که در دنیای رقابتی امروزی، داشتن ابزارهایی برای سنجش عملکرد و کارایی کارکنان در قالب مدل‌های شایستگی کارکنان، یک موضوع کلیدی است. مورگون و همکاران در سال ۲۰۰۴ اظهار می‌دارند تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی بیانگر این دیدگاه است

که شایستگی‌های موردنیاز مشاغل را در سطح جامع‌تری از انجام وظایف و توانایی‌ها تعریف می‌کنند. خصوصیت جامع بودن شایستگی‌ها به‌مثابه مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید زیرا مشاغل را با فرض محیط سازمانی دایما در حال تغییر و پویا به شیوه‌ای منعطف تعریف می‌کند. گارت اونز و همکاران در سال ۲۰۰۳ یک مدل مثالی برای شایستگی‌ها معرفی نمودند.

در این مدل چهار عنوان اصلی به نام‌های شایستگی‌های شغلی^۱، قابلیت فردی^۲، مهارت‌های منابع انسانی^۳ و مهارت‌های فرآیندهای تغییر و فرهنگ در درون یک مثلث ارائه شده که هر کدام شامل زیرمجموعه‌های خود است. اسپوکین و کسلانو در سال ۲۰۰۰ در مطالعات خود بیان می‌نمایند از آنجائی که نیم‌رخ‌های شخصیتی و شغلی بر وجوه مشترک ویژگی‌های شخصیتی و مشاغل مختلف تأکید دارند، لذا تناسب بین نیم‌رخ شخصیتی و نیم‌رخ شغلی با تکیه بر تدوین مدل‌های شایستگی شغلی، بیانگر تناسب بین فرد و محیط کار خواهد بود. طبق نظر لوسیا و لپسینگر در سال ۱۹۹۹، نیروی انسانی توانمند و شایسته اولویت اصلی در موفقیت یک سازمان و افزایش بهره‌وری است.

اولریخ و همکاران در سال ۱۹۹۸ بر این باورند که راه حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌هاست. آنها معتقدند از آنجائی که سرعت تغییرات برون‌سازمانی باید با سرعت تغییرات درون‌سازمانی برای حفظ و تداوم مزیت رقابتی متناسب شوند، به‌طورکلی رویکرد شایستگی شغلی جزء لاینفک حوزه مدیریت منابع انسانی شده است. اودینسون و مالون (۱۹۹۷) سرمایه انسانی را ترکیبی از دانش، مهارت و تجربه^۴ افراد در سازمان می‌دانند. بنابراین طراحی مدل شایستگی شغلی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان را لازم می‌دانند. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۷) نتیجه‌گیری می‌کنند که بین شایستگی منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش دیگری با رویکرد نظریه داده بنیاد نتیجه‌گیری می‌کنند که ارتقاء سطح کیفی سازمانی از پیامدهای دیگر توجه به شایستگی‌های شغلی است که به بهبود کارایی و اثربخشی اشاره دارد. مطهری نژاد (۱۳۹۵) هشت شایستگی حرفه‌ای شامل: دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسئله^۵، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت و نوآوری و دیدگاه سیستمی، برای جذب منابع انسانی را معرفی می‌نماید.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله خود بیان می‌دارند که الگوی مزیت رقابتی بر اساس نظریه منبع محور و رویکردهای شایستگی محوری منابع انسانی، شامل عوامل دانش فنی، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی^۶ و اخلاق حرفه‌ای در سازمان طراحی می‌شود. پورکریمی و صداقت (۱۳۹۳) در مقاله خود نشان دادند که برای سنجش شایستگی باید به سه مولفه شایستگی ارزشی، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی شخصیتی توجه نمود. در میان این سه مولفه، مؤلفه‌های شایستگی ارزشی دارای بیشترین تبیین‌کنندگی است و شایستگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای در مرتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. گرانپایه (۱۳۹۲) در پژوهش‌های خود بیان می‌نماید که مدیران نمی‌توانند از کارکنان خود انتظار نتایج عالی داشته باشند، مگر اینکه با تدوین مدل‌های شایستگی شغلی، زمینه‌های چنین نتایجی را در سازمان خود فراهم نمایند. ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)، بیان می‌نماید که مدل‌های شایستگی باید دارای معیارهایی شفاف و مشخص و قابل اندازه‌گیری و سنجش باشند.

۱ Job competence

۲ Individual capability

۳ Human resource skills

۴ Experience

۵ Problem Solving

۶ Job Satisfaction

عابدیان (۱۳۹۰) در پژوهش خود نتیجه‌گیری می‌کند که شایستگی‌های شغلی از طریق آموزش، قابل اصلاح و بهبود هستند. دیانت و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود تأیید کردند که فرآیند پیش‌بینی شده‌ای برای تدوین الگوهای شایستگی و فرآیند شناسایی شایستگی‌ها وجود دارد. ابطحی (۱۳۸۷) در پژوهش خود تأکید می‌نماید که اجرای برنامه‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی، بدون تعهد و تمایل مدیران ارشد سازمان‌ها، امکان‌پذیر نیست. عابدی و همکاران (۱۳۸۴) نشان دادند که رویکرد شایستگی مبتنی بر مفهوم ویژگی‌های اساسی افراد است که باعث عملکرد کارا یا ممتاز آنان در یک شغل یا وظیفه می‌شود. حسینیان و یزدی (۱۳۷۷) با تمرکز بر تدوین مدل‌های شایستگی شغلی بیان می‌نمایند در صورتی که معیارهای موردنیاز برای هر شغل را بدانیم، بهتر می‌توانیم بر اساس الگوهای شخصیتی و مهارتی فرد، افراد شایسته را انتخاب کنیم.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی و با جهت‌گیری آمیخته اکتشافی، از نوع مطالعات کیفی-کمی است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیر، از نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آنها به درک پدیده‌ها نائل می‌شود. پژوهش کیفی به‌جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها، با معنای آنها سروکار دارد. در پژوهش کیفی داده‌ها نه به‌صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژگان و جملات هستند. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، بر اساس الگوی استراوس^۱ (نظام‌مند) نظریه‌پردازی داده بنیاد است. پژوهش با مصاحبه‌های نیمه ساخت از خبرگان و متخصصان سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۲۲ نفر بر اساس روش داده بنیاد آغاز و پس از طراحی مدل در این مرحله، پرسشنامه‌ای جهت استفاده در بخش کمی پژوهش تهیه و بین ۱۲۰ نفر از کارکنان سازمان توزیع و سپس به کمک نرم‌افزار PLS تحلیل گردید. استفاده از دو روش کیفی و کمی به‌منظور غنای بیشتر پژوهش و افزایش اعتبار نتایج و ارزیابی مدل مفهومی نهایی صورت می‌گیرد [۳۴].

جامعه آماری و حجم نمونه. جامعه آماری متشکل از دو گروه، گروه اول شامل خبرگان سازمانی به تعداد ۲۲ نفر در بخش کیفی پژوهش و گروه دوم نیز کارکنان صف و ستاد سازمان که سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی را داشته‌اند به تعداد ۱۲۰ نفر در بخش کمی پژوهش است.

اعتبار نظریه‌بنایی. تعیین این موضوع که صورت انتزاعی داده‌ها تا چه اندازه با داده‌های خام یکسان باشد و آیا مفهوم مهمی وجود داشته که در پژوهش به آن پرداخته‌ایم یا خیر، بسیار اهمیت دارد. برای تعیین اعتبار نظریه‌پردازی داده بنیاد در این پژوهش، اقدامات زیر انجام گرفته است [۱۳]:

- ۱) صحت راهبرد روش‌شناختی (آیا پژوهشگر در این موضوع مجاز به استفاده از روش داده بنیاد بوده است؟)
- ۲) الزامات معرفت‌شناختی (آیا پژوهشگر با خودآگاهی مراقبت‌های لازم برای رفع اشتباهات محتمل را در نظر گرفته است؟)
- ۳) حساسیت نظری (آیا پژوهشگر با مراجعه به متون و منابع، حساسیت لازم برای ورود به میدان و موقعیت را درک کرده است؟)
- ۴) اشباع نظری (حد معیاری از ظرفیت توضیحی در معنای علمی است، یعنی چنان استنباط و استنتاج موجهی از داده‌ها و شواهد صورت بگیرد و به‌گونه‌ای پیکره‌بندی شود که دارای بیشترین قوت باشد)

- ۵) روایی محتوایی (آیا مقوله‌های استنباط شده را برحسب موارد و مواقع مقتضی با مصاحبه‌شوندگان ذی‌ربط چک و بررسی کرده‌ایم و روایی محتوایی را احراز نموده‌ایم؟)
- ۶) قابلیت ساخت پرسشنامه برای تبیین (اینکه آیا خروجی روش داده بنیاد به ما سازه نظری، مؤلفه‌ها و گزاره‌های مربوط علی را می‌دهد و می‌توانیم بر مبنای آن پرسشنامه‌ای بسازیم و در یک جامعه آماری بزرگ‌تر پیمایش کنیم و به نمایش بگذاریم؟)

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مرحله اول: نظریه‌پردازی داده بنیاد

کدگذاری باز و محوری. فرآیند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود. ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها تشریح می‌شود و پس از آن به نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها پرداخته خواهد شد [۲۶].

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و بعد از بررسی و تحلیل آنها، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. برای مثال، مفهوم شرایط مداخله‌گر در این پژوهش به دو مفهوم «منابع انسانی» و «رابطه متقابل سازمان و کارکنان» تقسیم شدند که برای درک بهتر، تحلیل اطلاعات با بیان نقل‌قول‌های مرتبط به آن آمده است: «یکی از اصلی‌ترین راه‌حل‌های رهایی از ناکارآمدی سازمان، به‌ها دادن به افراد شایسته و استفاده مناسب از شایستگی‌های آنان از طریق انتصاب ایشان در شغل‌های مناسب به‌عنوان شایسته‌سالاری است». در نقل‌قول دیگری، این‌گونه مطرح شد: «نگاهی اجمالی به سازمان‌های موجود در سطح کشور نشانگر کم‌کاری، تمایل به غیبت، نبود انگیزه و شوق کافی در کارکنان برای انجام مسئولانه وظایف سازمانی است». در نقل‌قول اول، محقق از کدهایی مانند [به‌ها دادن به افراد شایسته به‌عنوان شایسته‌سالاری]، [افزایش انگیزش کارکنان] و [لزوم شناخت افراد شایسته در سازمان]، به مفهومی با عنوان «منابع انسانی» دست یافت.

درعین‌حال این مفهوم در بخش دیگری از داده‌ها نیز وجود داشت. در نهایت تعداد ۱۲۲ کد ثانویه، ۲۳ مفهوم، ۱۰ طبقه فرعی و ۶ طبقه اصلی از فرآیند کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفت و در نهایت الگوی نظام شایستگی به‌عنوان مقوله محوری انتخاب گردید. دلیل انتخاب این مقوله به‌عنوان مقوله محوری این است که این مقوله برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش شایستگی شغلی در سازمان تأمین اجتماعی، مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، طبقه الگوی نظام شایستگی به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد.

مرحله نظریه‌پردازی^۱ (کدگذاری انتخابی)

معیارهای شایستگی مرکز بحث هستند. باید به موضوع شایستگی شغلی کارکنان عامل محرک در بستر عدالت سازمانی است تا هر فردی از سازمان بتواند با افزایش کارایی خود به معیارهای موردنظر سازمان دست‌یافته و زمینه ارتقاء و پیشرفت شغلی خود را مهیا نماید. بدیهی است افرادی که در پست‌های مختلف سازمانی قرار گرفته‌اند نیز، می‌بایست همواره مورد ارزیابی قرار گرفته تا در صورت فاصله گرفتن از معیارهای

شایستگی پست مورد تصدی خود، سازمان نسبت به تنزل شغلی وی اقدام نماید. با این رویه، کلیه کارکنان در سازمان همواره در تلاش مضاعف و افزایش کارایی و اثربخشی خود بوده که این امر منتج به دستیابی به بهره‌وری سازمان می‌گردد.

هر سازمانی با دارا بودن الگوی شفاف نظام شایستگی می‌تواند این انتظار را از کارکنان خود داشته باشد که آنها بر همین اساس در راستای اهداف کلان سازمانی قدم برداشته و در حقیقت مزد زحمات خود را به صورت فردی نیز دریافت دارند. این موضوع نیازمند تغییر نگرش اساسی در ساختار مدیریت سازمان بوده که بتواند با اتخاذ تصمیمات مؤثر در راستای شایسته محوری کارکنان اقدام نماید.

جدول ۱. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
ساختار مدیریت مؤثر	مدیریت	مدیریت نالایق	توجه بیشتر به آینده‌نگری در سازمان، تفکر اصولی در سطوح تصمیم‌گیری سازمان- لزوم استقرار سیستم ارزشیابی در سازمان- ضرورت ثبت عملکرد کارکنان- لزوم بازنگری و اصلاح سیستم ارزشیابی فعلی در سازمان- شناخت و استفاده صحیح از استعدادها- استقرار سیستم شایسته‌سالاری بر اساس خلاقیت، ریسک‌پذیری و آفرینندگی- تعالی سازمانی- دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلند مدت- نگرش‌های سنتی مدیریت به‌عنوان مانع در پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری- شایسته‌سالاری در انتصابات- نظام شایسته‌سالاری، تنها راه نجات سازمان‌ها- شعار محوری مدیران- فشار اهرم‌های سنتی و غیرعلمی بر انتصابات سازمانی- نگرانی از افراد توانمند- عدم توجه به فرهنگ شایسته‌سالاری- لزوم تغییر در فرهنگ سازمانی برای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری
			نیاز به تغییر در فرهنگ سازمانی
الگوی نظام شایستگی	مدل‌های شایستگی	معیارهای مدل شایستگی	تعریف دقیق پست- لزوم بررسی شرایط هر پست- تعیین اهداف به‌منظور توسعه سازمان- توجه به مهارت‌های لازم برای مدیر- استفاده از ضوابط به‌جای روابط- معیارهای الگوی شایسته‌سالاری- لزوم ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان- ضرورت وجود یک مدل شایستگی شغلی در سازمان- نقش دولت در ترویج نظام شایسته‌سالار- تغییر فرهنگ و تصویب قوانین حمایتی- نقش نظام شایسته‌سالاری در ارتقاء توانمندی کارکنان- انتخاب مدیر بر اساس مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی- عدم وجود الگوی شایستگی در نظام استخدامی و ارتقاء- عدم رعایت قوانین و مقررات- عدم وجود بستر لازم برای پرورش کارکنان- عملکرد ضعیف فرآیند شایسته‌سالاری در نظام اجرایی- مؤثر نبودن پارامترهای سابقه کار و سن در انتصابات- عدم وجود شیوه‌های مناسب پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری
			نقص در ساختار اداری

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
نظام شایسته‌سالاری	موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری	موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	تیم‌سازی افراد ناشایست در برابر نظام شایسته‌سالاری-تأثیر روابط دوستی بر انتصابات سازمانی-بروز بی‌تفاوتی سازمانی به دلیل عدم شایسته‌سالاری کاهش کارایی مدیران نالایق در پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری
	استقرار نظام شایسته‌سالاری	رضایت‌مندی شغلی	تأثیر تقویت تعهد سازمانی در نظام شایسته‌سالاری-تأثیر رضایت شغلی بر آرامش افراد-نقش شایسته‌سالاری در رعایت انصاف- تأثیر شایسته‌سالاری بر افزایش بهره‌وری-نقش شایسته‌سالاری بر ایجاد یک محیط کاری آرام رفع حسادت‌ها و تخریب‌ها، از اثرات شایسته‌سالاری-افزایش رضایت شغلی
	عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری	نقش شایسته‌سالاری در انتصابات	ایجاد و تقویت تعهد شغلی و سازمانی-اهمیت نقش شایسته‌سالاری در انتصاب مشاغل مدیریتی-حساسیت برانگیزی در انتصابات-افزایش اثربخشی فرد و سازمان-ارتقای رضایت شغلی-احساس تعلق کارکنان به سازمان-ایجاد انگیزه-ارتقاء سطح عملکرد-بهره‌وری فردی-بهره‌وری سازمانی-بهره‌وری جامعه
سرمايه انسانی	دیدگاه منفی کارکنان به سازمان	عدم وجود انگیزه کافی در کارکنان برای افزایش عملکرد مؤثر- ترجیح دادن منافع شخصی به منافع سازمانی-رابطه شایسته‌سالاری با بی‌انگیزگی-نقش عدم رعایت شایسته‌سالاری در کاهش خلاقیت-بی‌تفاوتی سازمانی-تأثیر عدم رعایت شایسته‌سالاری بر همکاری افراد-نقش عدم شایسته‌سالاری در حسادت بین کارکنان-بروز دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان-عدم وابستگی به سازمان	عدم وجود انگیزه کافی در کارکنان برای افزایش عملکرد مؤثر- ترجیح دادن منافع شخصی به منافع سازمانی-رابطه شایسته‌سالاری با بی‌انگیزگی-نقش عدم رعایت شایسته‌سالاری در کاهش خلاقیت-بی‌تفاوتی سازمانی-تأثیر عدم رعایت شایسته‌سالاری بر همکاری افراد-نقش عدم شایسته‌سالاری در حسادت بین کارکنان-بروز دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان-عدم وابستگی به سازمان
	افزایش انگیزه کارکنان	مسئولیت‌پذیری کارکنان-افزایش انگیزش کارکنان-احساس رضایت شغلی پایایی مناصب-تکریم کارکنان خلاق-توجه به پیشنهادها-لزوم مشارکت و همکاری-نقش قابلیت‌های کارکنان در بقاء سازمان- بهاء دادن به افراد شایسته به‌عنوان شایسته‌سالاری-به‌کارگیری افراد شایسته در سازمان	مسئولیت‌پذیری کارکنان-افزایش انگیزش کارکنان-احساس رضایت شغلی پایایی مناصب-تکریم کارکنان خلاق-توجه به پیشنهادها-لزوم مشارکت و همکاری-نقش قابلیت‌های کارکنان در بقاء سازمان- بهاء دادن به افراد شایسته به‌عنوان شایسته‌سالاری-به‌کارگیری افراد شایسته در سازمان
عدالت سازمانی	رابطه متقابل سازمان و کارکنان	توجه به افراد شایسته شناسایی افراد توانمند	تقویت حس رقابت جویی-تأثیر سازمان بر اخلاق افراد-تقویت همبستگی سازمانی-تقویت اعتمادبه‌نفس در کارکنان-انتصاب مدیران بر اساس شایستگی فردی-لزوم به‌کارگیری مدل‌های شایسته‌سالاری-سیستم پلکانی ارتقاء در سیستم شایسته‌سالاری
	عدالت سازمانی	بی‌انصافی در سازمان عدالت سازمانی	تبعیض در سازمان-رابطه بازی در انتصابات-عدم رعایت شایستگی در پیشرفت شغلی-عدم استفاده از افراد توانمند توسط مدیران نالایق-توجه به لیاقت افراد در انتصابات-ایجاد فرصت برابر-باز بودن مسیر پیشرفت-ایجاد تناسب بین پست و افراد- برقراری فرصت‌های برابر-افزایش کارایی سازمان

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
سازمان	رشد سازمانی	ایجاد بسترهای رشد و پیشرفت	الگوسازی از کارشناسان موفق-پرورش کارکنان خلاق-بستر سازی برای ظهور افراد شایسته-ایجاد بسترهای لازم برای پرورش همگانی-توسعه پرورش همگانی-ایجاد زمینه‌های لازم برای رشد کارکنان
بهره‌ور			

در این مسیر توجه به سرمایه انسانی سازمان حائز اهمیت دوچندانی است. زیرا هرگونه تغییر و تحول اساسی در یک سازمان، تنها با همراهی و همفکری کارکنان آن سازمان محقق می‌گردد. بدیهی است یک نظام شایسته محور تنها در بستر عدالت سازمانی شکل می‌گیرد و تنها راه آن رعایت انصاف و عدالت در مسیر شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی کارکنان به‌منظور ایجاد رغبت و تمایل فعالیت‌های بیشتر است. در صورتی که همه موارد فوق در یک سازمان مستقر گردد، می‌توان به افزایش بهره‌وری سازمانی و دستیابی به اهداف کلان سازمان امید داشت. بر اساس بررسی و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در پژوهش، گزارش کدگذاری‌های مربوطه (باز، محوری و انتخابی) در جدول ۱ نشان داده شده است.

روایی محتوایی^۱ کدهای بخش کیفی پژوهش

در این پژوهش به‌منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا استفاده می‌شود (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسشنامه بین خبرگان تقسیم و خبرگان و مطلعین بر اساس طیف لیکرت ۳ تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیرضروری» «غیرضروری»؛ به مؤلفه‌های به دست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل یک پرسشنامه ۴ تایی: «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» توزیع شد که نتایج زیر به‌دست آمدند:

- مقادیر مجاز برای شاخص CVR (براساس جدول لاشه به نقل از حاجی‌زاده): ۰/۴۹
- مقادیر مجاز برای شاخص CVI: ۰/۷۹

فرمول محاسبه این دو شاخص به‌صورت زیر است. n_e تعداد متخصصانی هستند که به گزینه «ضروری است» رای داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره 3 و 4 داده اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

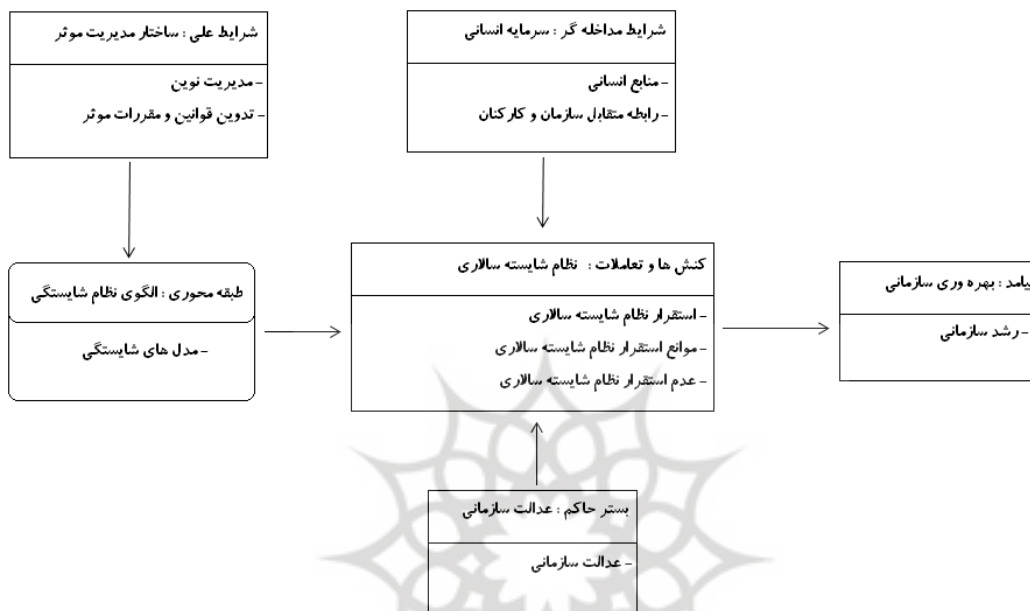
جدول ۲. مقادیر روایی محتوایی پژوهش

مؤلفه‌ها	ابعاد	CVR	CVI
پدیده محوری	مدل شایستگی مدیران	۰/۸۶	۰/۹۳
شرایط علی	مدیریت نوین	۰/۸۶	۰/۸۶
پیامدها	تدوین قوانین و مقررات مؤثر	۱	۰/۹۳
	رشد سازمانی	۰/۷۳	۱
	موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۷۳	۰/۹۳
کنش‌ها و تعاملات	استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۸۶	۱
	عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۶	۰/۸۶
عوامل مداخله‌گر	رابطه سازمان و کارکنان	۰/۸۶	۰/۸

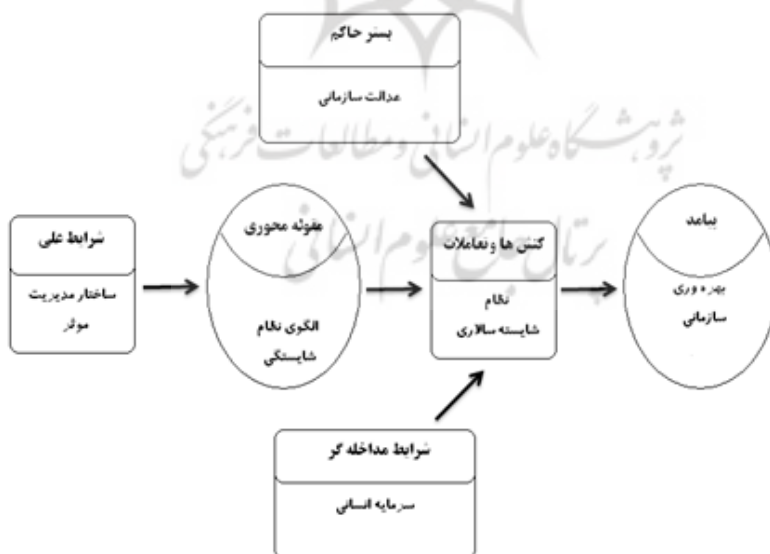
۱ Content validity

منابع انسانی	۱	۰/۸۷
عدالت در سازمان	۰/۷۳	۰/۹۲
بستر حاکم		

با توجه به جدول ۲، مقادیر شاخص ضریب نسبی روایی محتوایی که همگی بالاتر از ۰/۴۹ هستند؛ تمامی متغیرها از نسبت روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تعاریف عملیاتی با محتوای سؤالات آنها مرتبط هستند. همچنین مقادیر شاخص روایی محتوایی بالاتر از ۰/۷۹ بوده که نشان‌دهنده این موضوع است که تمامی متغیرها از روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند.

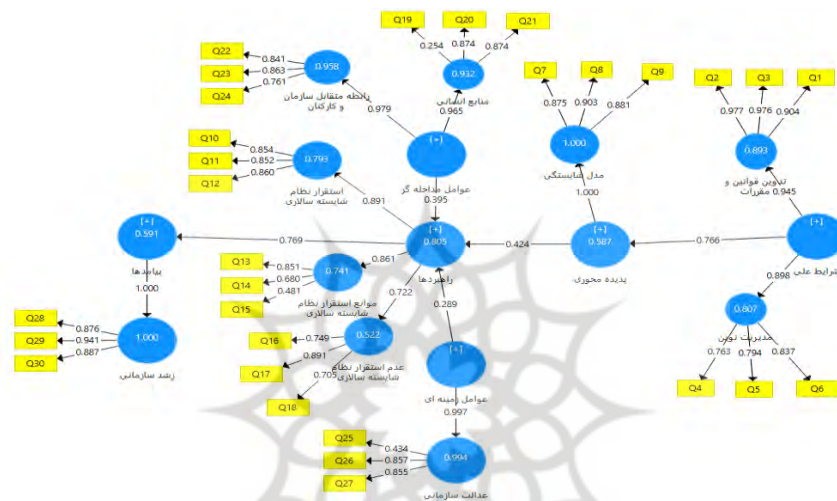


شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم



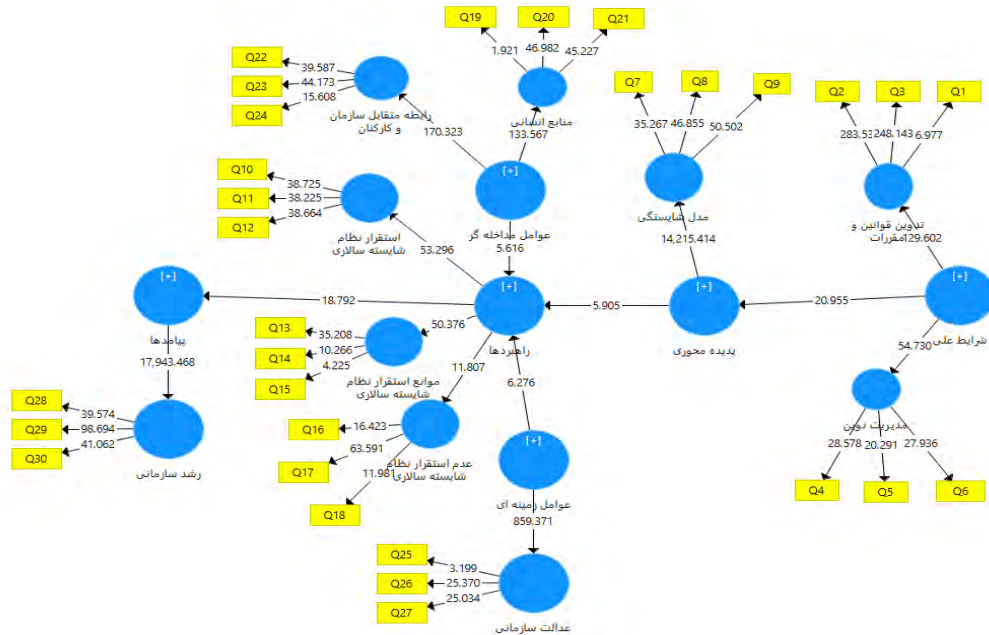
شکل ۲. مدل مفهومی مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی شایستگی با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد

مدل سازی معادلات ساختاری بخش کمی پژوهش. مدل سازی معادلات ساختاری که در اواخر دهه شصت میلادی معرفی شد، ابزاری در دست محققین جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل را فراهم می‌سازد. قدرت این تکنیک در توسعه نظریه‌ها باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی و سیستم‌های اطلاعاتی شده است. یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده زیاد پژوهشگران از مدل معادلات ساختاری، قابلیت آزمون تئوری‌ها در قالب معادلات میان متغیرهاست. دلیل دیگر لحاظ نمودن خطای اندازه‌گیری توسط این روش است که به محقق اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل داده‌های خود را با احتساب خطای اندازه‌گیری گزارش دهد. پس از بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسش‌نامه‌ای شامل ۶۵ سؤال طراحی و در بین تعداد ۱۲۰ نفر توزیع و داده‌های به دست آمده توسط نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شد.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضریب استاندارد (حداقل مقدار قابل قبول برای هر مسیر، ۰/۳ است)

معادلات ساختاری پژوهش و بررسی فرضیات. پس از بررسی روایی محتوایی، مؤلفه‌های شناسایی شده و تحلیل عاملی، یک پرسشنامه ۶۵ سؤالی طراحی شد و بین ۱۲۰ نفر از کارکنان توزیع شد. اطلاعات این پرسشنامه‌ها وارد نرم‌افزار SPSS 23 شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS و Smart PLS انجام گرفت؛ که مدل ساختاری پژوهش در نرم‌افزار Smart PLS طراحی و روابط بین متغیرها به وسیله آن بررسی و آزمون شد. مدل در هر حالت از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۴. مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش در حالت ضرایب معناداری

در جدول ۳ شاخص‌های مرتبط به برازش مدل معادلات ساختاری گزارش شده است. تمامی شاخص‌های گزارش شده در زیر، مقادیر مناسب دارند و در بازه قابل قبول قرار می‌گیرند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

مقدار	شاخص
۰/۵۸۷	ضریب تعیین R^2 : این ضریب برای هر متغیر پنهان نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس‌های موجود آن متغیر پنهان، قابل تبیین است (سیحانی فرد، ۱۳۹۵)
شرایط علی ← پدیده محوری ۰/۷۶۶	مربع فیشر یا اندازه تأثیر f^2 : این شاخص، شدت رابطه بین متغیرهای پنهان مدل را نشان می‌دهد. هرچه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد، یعنی رابطه با شدت بیشتری وجود دارد (سیحانی فرد، ۱۳۹۵)
۰/۲۲	خطای جذر میانگین مربعات RMS : این شاخص، تفاوت بین مدل ساخته شده با داده‌های تجربی را نشان می‌دهد. اگر این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل قبول، ولی بالای ۰/۱ خوب است. (سیحانی فرد، ۱۳۹۵)
۰/۵۵	Q^2 یا ضریب استون گایسلر (1-sse/ss0): ارتباط پیش‌بین یا شاخص کیفیت مدل ساختاری، هدف بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن مقدار این شاخص بین صفر و یک است. مقادیر مثبت و بزرگ‌تر این شاخص نشان‌دهنده اعتبار بالاتر مدل است
۰/۸۲۵	GOF: معیاری برای بررسی برازش کلی پژوهش (تننهایوس، سیلوانو و وینزی، ۲۰۰۴). وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند.
شرایط علی ← پدیده محوری ۲۰/۹۵۵	T-Statics (آماره تی): مقدار مجاز آماره T به ترتیب در سطوح ۹۰ درصد،

۱ R Square

۲ F Square

۳ Root-mean-Square

۹۵ درصد و ۹۹ درصد به ترتیب برابر با ۱/۹۶، ۲/۵۲ و ۱/۹۶ است (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۶)

P-Value: شاخص دیگری که برای تأیید روابط متغیرهای پنهان به کار می‌رود، مقدار بیشتر از ۵ درصد (۰/۰۵) غیر قابل قبول است. (سبحانی فرد، ۱۳۹۵)

پایایی پژوهش. منظور از پایایی آن است که اگر پژوهشگر دیگری به‌صورتی دقیق از همان مسیرهای طی شده محقق قبلی استفاده کند، همان قضیه دوباره به‌طور کامل تکرار شود و سرانجام به همان دستاوردها و نتایج دست یابد (دهقان و تهرانی ۱۳۹۰، ۶۵). در روش حداقل مربعات جزئی برای ارزیابی پایایی سازه‌ها به‌طور معمول از سه ابزار استفاده می‌شود: ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ ۱ و پایایی ترکیبی. ضرایب بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه محاسبه می‌شوند. که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هالند، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. طبق تحلیل‌های عاملی که در قبل محاسبه شد، مقدار تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ محاسبه شد که نشان‌دهنده مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی است.

آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌گردد. پایایی درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱). نشانگر پایایی قابل قبول است. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها هست، روش PLS معیار مدرن تری نسبت به آلفا به‌نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد. این معیار توسط ورتس^۲ و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی شاخص‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ (ناتلی، ۱۹۸۷) شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. مقدار کمتر از ۰/۶ نشان‌دهنده عدم وجود پایایی است. در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه و اندازه‌گیری آن، از هر سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی استفاده شده است. در جدول ۴ مقدار مناسب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نشان داده شده است که همگی مورد پذیرش هستند.

جدول ۴. پایایی پرسشنامه

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	سنجش	وضعیت
مدل شایستگی	۰/۹۲	۰/۹۳	CR > 0.7	تأیید پایایی
تدوین قوانین و مقررات	۰/۸۶	۰/۸۹		تأیید پایایی
مدیریت نوین	۰/۷۳	۰/۸۲		تأیید پایایی
رشد سازمانی	۰/۸۸	۰/۹۱		تأیید پایایی
موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۹۴	۰/۹۵		تأیید پایایی
استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۹۳	۰/۹۴		تأیید پایایی
عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۸۷	۰/۹۰		تأیید پایایی
رابطه سازمان و کارکنان	۰/۹۲	۰/۹۴		تأیید پایایی

۱. Cronbachs Alpha

۲. Werts

منابع انسانی	۰/۹۳	۰/۹۵	تأیید پایایی
عدالت در سازمان	۰/۸۸	۰/۹۱	تأیید پایایی

روایی پژوهش. روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می‌سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای ارزیابی روایی از روایی همگرا^۱ استفاده شده است. در روش PLS برای بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. معیار میانگین واریانس، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلای^۲ و همکاران، ۱۹۹۵). فورنل و لارکر^۳ (۱۹۸۱) مقدار ۰/۵ و مگنر^۴ و همکاران و همکاران (۱۹۹۶) مقادیر بالای ۰/۴ را برای معیار میانگین واریانس معرفی کرده‌اند. در جدول ۷، اطلاعات روایی همگرا گزارش شده است. طبق خروجی‌ها روایی همگرای پرسشنامه مورد تأیید است.

جدول ۵. گزارش روایی همگرا خروجی‌ها

نام متغیر	AVE	CR	سنجش	وضعیت
مدل شایستگی	۰/۶۹	۰/۹۳	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
تدوین قوانین و مقررات	۰/۷۴	۰/۹۴	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
مدیریت نوین	۰/۵۴	۰/۹۳	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
رشد سازمانی	۰/۵۱	۰/۸۹	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۴۴	۰/۸۲	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۶۴	۰/۹۱	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
عدم‌استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۷۸	۰/۹۵	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
رابطه سازمان و کارکنان	۰/۶۴	۰/۹۴	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
منابع انسانی	۰/۵۱	۰/۹۰	CR>AVE	تأیید روایی همگرا
عدالت در سازمان	۰/۷۳	۰/۹۴	CR>AVE	تأیید روایی همگرا

آزمون فرضیات پژوهش. شالوده فرضیات مطرح شده در این پژوهش به شرح ذیل است.

- فرضیه اول: عوامل علی (مدیریت نوین و تدوین قوانین و مقررات مؤثر) بر پدیده محوری (مدل شایستگی) تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه دوم: پدیده محوری (مدل شایستگی) بر راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم‌استقرار نظام شایسته‌سالاری) تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه سوم: راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم‌استقرار نظام شایسته‌سالاری) بر پیامدها (رشد سازمانی) تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه چهارم: شرایط مداخله‌گر (رابطه سازمان و کارکنان و منابع انسانی) بر راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم‌استقرار نظام شایسته‌سالاری) تأثیر معنادار دارد.

۱ Convergent validity

۲. Barclay

۳. Fornell and Larcker

۴. Magner

- فرضیه پنجم: شرایط زمینه‌ای (عدالت در سازمان) بر راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری) تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه ششم: شرایط علی (مدیریت نوین و تدوین قوانین و مقررات مؤثر) بر راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری) از طریق پدیده محوری (مدل شایستگی) تأثیر غیرمستقیم معنادار دارد.
- فرضیه هفتم: شرایط زمینه‌ای (عدالت در سازمان) بر پیامدها (رشد سازمانی) از طریق راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری) تأثیر غیرمستقیم معنادار دارد.
- فرضیه هشتم: شرایط مداخله‌گر (رابطه سازمان و کارکنان و منابع انسانی) بر پیامدها (رشد سازمانی) از طریق راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری) تأثیر غیرمستقیم معنادار دارد.
- فرضیه نهم: شرایط علی (مدیریت نوین و تدوین قوانین و مقررات مؤثر) بر پیامدها (رشد سازمانی) از طریق محوری پدید محوری و راهبردها (موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری) تأثیر غیرمستقیم معنادار دارد.

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیات پژوهش.

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	T-Value	P-Value	نتیجه آزمون
فرضیه اول	عوامل علی	پدیده محوری	۰/۷۶۶	۲۰/۹۵۵	۰/۰	تأیید
شرایط علی ← پدیده محوری						
فرضیه دوم	راهبردها	پدیده محوری	۰/۴۱۴	۵/۹۰۵	۰/۰	تأیید
پدیده محوری ← راهبردها						
فرضیه سوم	پیامدها	راهبردها	۰/۷۶۹	۱۷/۷۹۲	۰/۰	تأیید
راهبردها ← پیامدها						
فرضیه چهارم	راهبردها	شرایط مداخله‌گر	۰/۳۹۵	۵/۶۱۶	۰/۰	تأیید
شرایط مداخله‌گر ← راهبردها						
فرضیه پنجم	راهبردها	شرایط زمینه‌ای	۰/۲۸۹	۵/۲۷۶	۰/۰	تأیید
شرایط زمینه‌ای ← راهبردها						
فرضیه ششم	پدیده محوری	راهبردها	۰/۴۵۱	۴/۲۶۷	۰/۰	تأیید
شرایط علی ← پدیده محوری ← راهبردها						
فرضیه هفتم	راهبردها	پیامدها	۰/۵۸۱	۰/۵۶۹	۰/۰	تأیید
شرایط زمینه‌ای ← راهبردها ← پیامدها						
فرضیه هشتم	شرایط مداخله‌گر	راهبردها	۰/۶۴۱	۵/۹۸۱	۰/۰	تأیید
شرایط مداخله‌گر ← راهبردها ← پیامدها						
فرضیه نهم	شرایط علی	پدیده محوری * راهبردها	۰/۴۴۱	۳/۲۰۱	۰/۰	تأیید
شرایط علی ← پدید محوری * راهبردها ← پیامدها						

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش درباره ماهیت و ابعاد پدیده محوری (الگوی نظام شایستگی) در سازمان‌ها، مضمون مدل‌های شایستگی به‌عنوان بُعد اصلی الگوی نظام شایستگی شناسایی شد. این مفهوم تا حدود زیادی با تعریف موردنظر آکس وینارنو و یوگا پردانا (۲۰۱۵)، [لزوم به‌کارگیری مدل‌های شایستگی برای افزایش کارایی کارکنان] مرتبط است. همچنین با نتایج پژوهش گانگ بینگ بی و همکارانش (۲۰۱۴)، [رابطه معنادار استقرار مدل‌های شایستگی و افزایش بهره‌وری] یکسان است. نتایج پژوهش همچنین با نتایج پژوهش سوی من (۲۰۰۸) که معتقد است [سازمان‌ها برای رشد عملکرد خود و افزایش بهره‌وری می‌بایست از مدل‌های شایستگی شغلی در فعالیتهای منابع انسانی خود استفاده کنند] مطابقت دارد.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استفاده از الگوهای شایستگی می‌تواند به‌عنوان یک بستر اصلی برای افزایش بهره‌وری سازمانی به کار برده شود. در خصوص شرایط علی این پژوهش (ساختار مدیریت مؤثر)، مضامین قوانین و مقررات مؤثر و مدیریت نوین شناسایی گردیدند. مفهوم مدیریت نوین با تعریف کاندولا (۲۰۱۶)، [نقش رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی]، مطابقت دارد. همچنین مضمون قوانین و مقررات مؤثر که از ابعاد علی پژوهش است، با نتایج پژوهش استیوز (۲۰۱۱)، [تأثیر مدل‌های شایستگی بر ایجاد استانداردهای مؤثر در میان خرده سیستم‌های سازمانی]، تطابق دارد. نتایج این پژوهش جدا از شباهت با پژوهش‌های گذشته و تأیید متقابل، خود دارای ساختاری منسجم و گویا است که با توجه به بخش کمی پژوهش و معادلات ساختاری و طبق نتایج حاصل از سخنان مصاحبه‌شوندگان، مدل‌های شایستگی، می‌توانند به‌عنوان یک عامل مهم، بستر لازم را برای افزایش بهره‌وری فراهم نماید. این ادعا با توجه به بخش ساختاری پژوهش و مقادیر پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده، روایی همگرایی و مدل‌های اندازه‌گیری که برای مدل اجرا گردیده، تأیید شده است و در جامعه مدنظر پژوهش، قابل تعمیم خواهد بود.

در آزمون فرضیه پژوهش، اثر شرایط علی بر افزایش بهره‌وری سازمانی تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که قوانین و مقررات مؤثر و همچنین مدیریت نوین، اثر معنادار و مثبتی بر افزایش بهره‌وری سازمانی دارند. این بدان معناست که افزایش یا کاهش هر یک از این شرایط علی اثرگذار، می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی تأثیر بگذارد. گاهی ممکن است تصمیمات غلط مدیران عالی سازمان و یا قوانین و مقررات دست و پا گیر و منسوخ، باعث کاهش کارایی کارکنان و نزول بهره‌وری سازمانی گردد. بهبود مستمر عملکرد سازمان، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیرو می‌تواند پشتوانه برنامه رشد و توسعه کارکنان و سازمان و تنها راه حفظ بقای سازمان‌ها محسوب شود. نکته با اهمیت در ارزیابی عملکرد کارکنان، توجه به شایستگی‌ها است [۳۶]. با این حال، علی‌رغم توصیه بسیاری از محققان و صاحب‌نظران به مدیریت مبتنی بر شایستگی، چالش‌های زیادی در عمل به وجود می‌آید. در مرحله اول انتخاب شایستگی‌های متناسب با هر شغل، در مرحله بعدی ارزیابی و سنجش شایستگی‌های هر شغل و در مرحله نهایی جاری‌سازی شایستگی‌ها در فرآیندهای مختلف منابع انسانی از چالش‌های اصلی مدیریت مبتنی بر رویکرد شایستگی است [۳۲].

پیشنهاد می‌گردد به‌منظور بهره‌مندی از نظام شایسته‌سالار در سازمان، از مدیریت نوین با تکیه بر مفاهیم جدید علم مدیریت استفاده گردد. پیش از استقرار نظام شایسته‌سالاری، سازمان نسبت به بازبینی قوانین و مقررات خود و انجام اصلاحات احتمالی به‌منظور تسهیل در اجرای مدل شایستگی، اقدام کند. مدیران سازمانی باید نسبت به شناسایی موانع استقرار نظام شایستگی و ایجاد بسترهای لازم اقدام کنند. پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمانی در مسیر استقرار نظام شایستگی در سازمان، همراهی و تعامل منابع را به همراه داشته و مقاومت‌های احتمالی را با روش‌های صحیح مدیریت نمایند.

مدیران سازمانی قبل از استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، باید نسبت به بازبینی روابط بین کارکنان و سازمان اقدام و مشکلات احتمالی را مرتفع نمایند. پیشنهاد می‌گردد به‌منظور جلب حمایت و همراهی کارکنان در زمینه استقرار نظام شایسته‌سالاری و به‌کارگیری مدل شایستگی شغلی، با راهبردهای درست، عدالت سازمانی را در تمام ارکان سازمان جاری نمایند. از آنجائی که پیامد اصلی مربوط به مدل شایستگی، رشد سازمانی و افزایش بهره‌وری است، لذا سازمان با تدوین قوانین و مقررات مناسب، مزایای متناسبی با افزایش عملکرد و کارایی کارکنان تعریف نماید. پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمانی، با افزایش سطح دانش خود از مفاهیم نوین علم مدیریت، نسبت به طراحی و استقرار الگوهای شایستگی کارکنان خود اقدام نمایند. از آنجائی که الگوهای شایستگی هر سازمانی منحصرأ بر اساس شرایط خاص همان سازمان طراحی شده است، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمانی اقدام به تدوین الگوی شایستگی شغلی منحصر به سازمان خود نمایند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

1. Abili, K., & et al. (2011). Human resource management (with emphasis on new approaches), Industrial Management Organization Publications, Tehran (In Persian)
2. Abol Alaei, B., & others (2005). Meritocracy is the bedrock of presence in the world arena, Tadbir Monthly, 155, 2 (In Persian)
3. AF Ragab, M., & et al (2018). Research methodology in business: a starter's Guide, Journal of Management and organizational studies, 5.
4. Ansari Renani, Gh., & Tabatabai, A. (2006). Competence and competence development in the perspective of development plan, Proceedings of the First Conference on the Development of Competence in Organizations, Tehran: Method (In Persian)
5. Bergman, L., Ferrer-Wreder, L., & Zualauskiene, R. (2015). Career outcomes of adolescents with below average IQ: who succeeded against the odds? Intelligence, 52, 9-17.
6. Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence, Emerald-Journal of Management Development, 28(9), 749-770.
7. Danaeifard, H., & Eslami, A. (2011). Making theories of organizational indifference: applying the research strategy of data foundation theory in practice, Imam Sadegh University Press (In Persian)
8. Dehghanian, H. (2007). Competence based management, Journal of Parliament and Research, 13(53), Research Center of the Islamic Consultative Assembly (In Persian)
9. Delavar, A., & et al., (2015). Identifying the main dimensions of job competence of employees based on multi-dimensional scaling, Basij Strategic Studies Quarterly, 21(78), 172-151. (In Persian)
10. Dori, B., & et al. (2005). Design and development of competence through design and establishment of a replacement and management development system, Proceedings of the First Conference on the Development of Competence in Organizations, Department of Industrial and Organizational Psychology, University Jihad, University of Tehran (In Persian)
11. Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J., & Kemp, L.K. (2004). Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black publishing.
12. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management, Mountain View, CA: Davies-Black.
13. Farasatkah, M. (2017). Qualitative research methodology in social sciences with emphasis on based theory (Fourth Edition), Tehran: Agah Publishing (In Persian)
14. Farhadinejad, M., & et al. (2017). A comparative study of competent police characteristics from the perspective of police force and citizens, Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement, 1, 94-65. (In Persian)
15. Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. Advances in Developing Human Resource. 11-30.
16. Gholipour, A., & Aghaz, A. (2011). Advanced human resource management, Tehran: Industrial Management Organization Publications (In Persian)
17. Haghghi, M. A., & et al. (2014). Human resource competence: a strategic factor to improve organizational performance, Strategic Management Quarterly, 19, 15-37 (In Persian)
18. Hanson, T. (2016). Efficiency and productivity in the operational units of the armed forces: A Norwegian example. International Journal of Production Economics. 1, 12-23.
19. Haunestein, P. (2000). Competency modeling approaches and strategies
20. Javaherizadeh, E., & et al. (2011). Organizational talent management: identifying indicators and characteristics of key employees, Quarterly Journal of Organizational Culture Management, 21(1), 171-149. (In Persian)

21. Javanmard, H., & Mohammadian, F. (2009). Effective indicators in measuring human capital, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Second Year, 1, 87-86. (In Persian)
22. Khanbashi, M., & Bostan Manesh, Gh. (2015). Decent work and decent human resources, social, economic, Scientific and Cultural Monthly of Work and Society, 182, 26-34 (In Persian)
23. Liz Zeny, M., & Faroman, S. (2017). The effect of empowerment, employee engagement and organizational commitment towards performance of governmental-employee of financial-management, *International Journal of Human Capital Management*, 1(1), 152-163.
24. Mitaree, R. (2007). An evaluation of a competency model developed and implemented for executives at Thai service business state enterprise. *RU international journal*, 1, 165-184.
25. Orei, K. (2014). *Productivity from concept to action*, Tehran, Amirkabir University Press (In Persian)
26. Pourabedi, M. R. (2016). Designing a master model in scientific and technological organizations based on data foundation theorizing, *Public Management Quarterly*, 8(1), 22-53-54 (In Persian)
27. Rahimnia, Gh., & Hoshyar, V. (2012). Analysis of dimensions and components of dimensions of managers' competencies in the banking system, *Journal of Tomorrow's Management*, 11(31), 117-138 (In Persian)
28. Rasouli, Z. (2012). The relationship between job stress and burnout with productivity in pilots, *Journal of Army University of Medical Sciences*, 10, 137-133. (In Persian)
29. Saadat, E. (2004). *Human Resources Management*, Tehran: Samat Publications, 23-25 (In Persian)
30. Safari, J., & Mehdizadeh, I. (2015). Designing a model based on basic criteria for selecting qualified employees and estimating the performance of the organization, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 7(4), 166-141 (In Persian)
31. Shabani Bahar, Gh., & et al. (2019). Designing a staff empowerment model based on the components of talent management and organizational intelligence in the general departments of sports and youth, 6(24), 106-93. (In Persian)
32. Shirazi, A., & Ajdari, G. (2014). A model for designing and evaluating the job competencies of scholars, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 4(2). (In Persian)
33. Shultz, K.S., Whitney, D.J., & Zickar, M.J. (2013). *Management theory in action: Case studies and exercise*. Routledge
34. Singh, S., & Wassenaar, D.R. (2016). Contextualising the role of the gatekeeper in social science research. *South African Journal of Bioethics and Law*, 9(1), 42 –46.
35. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
36. Teymouri, H., et al. (2015). Designing a merit-based performance evaluation system with a succession-building approach, *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 6(2).(In Persian)