

طراحی مدل قابلیت های کارکنان با استفاده از تئوری

زمینه یابی

دکتر قاسم انصاری رنانی*
ماندنی تونکه نژاد**

چکیده

در دهه های اخیر گام های بلندی برای هماهنگ سازی و ایجاد انسجام در زیرسیستم های منابع انسانی برداشته شده است. یکی از این اقدامات، حرکت به سمت طراحی و تدوین الگوهای قابلیت به عنوان مبنای توسعه کارکنان و مبنای هماهنگی میان واحدهای آموزش، برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین و سایر بخش ها و زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی است. این پژوهش با هدف طراحی و تدوین چارچوبی منسجم و بومی برای شرکت ملی نفت ایران انجام شده است. به دلیل ماهیت و سابقه تاریخی خاص شرکت ملی نفت ایران و نظر به حاکمیت چند ساله

- این تحقیق برگرفته از نتایج رساله دکتری در دانشگاه علامه طباطبایی می باشد.

* عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی

** دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی tounkenejad@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۸۸/۹/۳

تاریخ دریافت: ۸۸/۶/۲۰

سیستم‌های مدیریتی خاص در این شرکت، بکاربردن و استفاده از الگوها و مدل‌های آزمون شده پاسخگوی نیاز منابع انسانی شرکت نبود. از اینرو برای طراحی مدل بومی شرکت، پژوهشی زمینه‌یابی برای کشف ذهنیت‌ها و استفاده از این ذهنیت‌ها در خلق مدل قابلیت‌ها انجام شده است. براساس نتایج زمینه‌یابی که توسط گروه پژوهش انجام گردید، مدل قابلیت‌ها با ۵ محور و ۱۹ قابلیت شکل گرفت. پس از طراحی مدل برای تأیید اعتبار و روایی مدل ۷۴ پرسشنامه توسط سرپرستان مختلف تکمیل گردید که نتایج تحلیل این پرسشنامه‌ها محورهای مدل و قابلیت‌های موجود در آن را تأیید می‌کرد. براساس نتایج تحلیل محور بهبود فرایندها مهمترین محور در این مدل و محور منابع انسانی کمترین اهمیت را به خود اختصاص داده است.

واژگان کلیدی: قابلیت، مدل قابلیت، تئوری زمینه‌یابی، شرکت ملی نفت ایران

مقدمه

در دنیای تجارت امروزه که به شدت رقابتی است، تکنولوژی هنر، محصولات برتر و منابع ثابت مزیت‌های ورود به بازار هستند. بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند که کلید پیروزی در رقابت، توانایی نیروی کار آنها در حداکثر کردن این امتیازها است. بدیهی است که ابزارهای فناوری یک شرکت به مثابه توانایی کارکنان برای استفاده از ابزارها مفید هستند: ارزش ادراک شده محصول با میزان فواید آن تعیین می‌شود (مک لگان، ۱۹۸۹). با این وجود ممکن است یک سازمان دریابد که تعیین توانایی‌های حیاتی کارکنان برای حصول به موفقیت دشوار است. رفتارهای ضروری برای عملکرد مؤثر از یک سازمان به سازمان دیگر و از نقشی به نقش دیگر بسیار متفاوت است. بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها از مدل‌های قابلیت به منظور شناسایی مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی اساسی مورد نیاز برای عملکرد موفقیت آمیز در شغل و اطمینان از تمرکز نظام‌های منابع انسانی بر توسعه نیروی انسانی استفاده نموده‌اند. تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول دهه‌های گذشته، سبب شده‌اند که موضوع قابلیت‌های منابع انسانی مورد توجه سازمان‌های پیشرو قرار گیرد. رویکرد قابلیت در مدیریت منابع انسانی رویکرد

جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از قابلیت را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک "سرباز خوب رومی" بکار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر قابلیت در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک کلند، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده "قابلیت" در ادبیات منابع انسانی معروف است.

مفهوم قابلیت و مدل قابلیت

فرهنگ لغت آمریکایی هریتیج قابلیت را "حالت یا کیفیت مناسب بودن یا ذیصلاح بودن" تعریف می‌کند. این تعریف یک توصیف خوب و کلی است، اما به وضوح نمی‌گوید که سازمان چه چیزی را می‌سنجد یا ارزشیابی می‌کند. سازمان‌ها امروزه به شدت قابلیت‌های کارکنان خود را ارزیابی می‌کنند (ایورسن، ۲۰۰۰). فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) قابلیت را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند. کیو (۱۹۹۳) قابلیت را به عنوان نتیجه به کار بردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف می‌کند. به عبارت دیگر قابلیت یعنی مهارت به علاوه دانش (کیو، ۱۹۹۳). موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز (۲۰۰۴) قابلیت را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. همانطور که مشاهده می‌شود، این تعریف مولفه توانایی را نیز به مولفه‌های قابلیت افزوده است. فیلیپوت و همکاران (۲۰۰۲) قابلیت را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه‌ای اثربخش تعریف می‌کند. در این تعریف مولفه نگرش‌ها به جای توانایی‌ها آمده است. در تعریفی دیگر، مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف هانستین (۲۰۰۰) به صورت زیر است: قابلیت عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هایی است که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص به شمار می‌روند (هانستین، ۲۰۰۰).

تعریف مرتبط‌تری که در میان متخصصان منابع انسانی در محیط شرکتی به

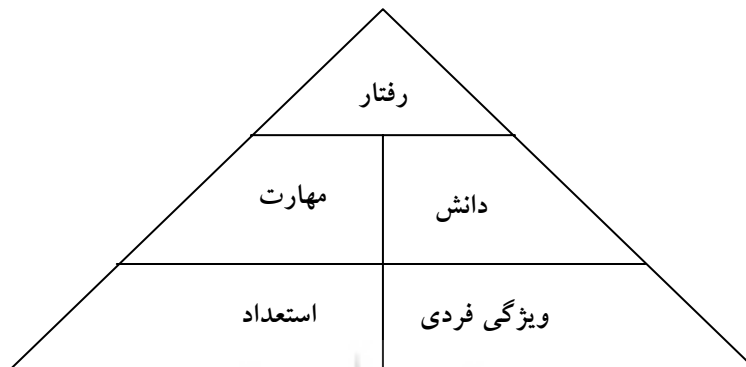
صورت گسترده مورد پذیرش است، عبارت است از "ویژگی اساسی یک شخص که منجر به عملکرد موثر یا ممتاز او در شغل می‌شود" (کلمپ، ۱۹۹۸). تعریف دقیق‌تر دیگر، ترکیب پیشنهادات چند صد متخصص توسعه منابع انسانی است که در کنفرانسی راجع به قابلیت‌ها در ژوهانسبورگ در ۱۹۹۵ گرد هم آمدند. قابلیت یعنی "مجموعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبطی که بر قسمت بزرگی از شغل فرد (نقش یا مسئولیت) تأثیر می‌گذارد، که با عملکرد شغلی رابطه دارد و می‌توان آن را بر عکس استانداردهای عالی مورد انتظار اندازه‌گیری کرد و با آموزش و توسعه بهبود بخشید" (رودریگز و دیگران، ۲۰۰۲).

مدل قابلیت ترکیب خاص دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای ایفای مؤثر یک نقش در سازمان را توصیف کرده و به عنوان ابزار منابع انسانی برای گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه‌ریزی جانشینی استفاده می‌شود (راث، ۲۰۰۶). معمولاً قابلیت‌ها پیچیده‌تر از آن چیزی هستند که در تعاریف به آنها اشاره شده است. به عنوان مثال، مهارت‌ها می‌توانند از یک تبحر عینی مثل توانایی استفاده از یک ماشین خاص یا نوشتن جمله‌ای که یک ایده را روشن بیان می‌کند تا قابلیت‌های محسوس، مثل توانایی فکر کردن استراتژیک یا تأثیر گذاری بر دیگران باشد. واضح است هر شغلی به ترکیب مهارت‌هایی نیاز دارد که ممکن است بسته به درجه عینیت، کمتر یا بیشتر قابل اندازه‌گیری باشد. به عنوان مثال اجرای یک تست برای تعیین اینکه فرد می‌تواند به سرعت تایپ کند و به اندازه کافی عضو ارزشمند تیم پردازش نفت باشد. تعیین اینکه آیا شخص به قدر کافی در تفکر استراتژیک و تأثیر گذاری بر دیگران مهارت دارد تا یک مدیر مؤثر باشد، سخت‌تر است.

مدل قابلیت با پاسخ به دو سوال دقیقاً به این نکته اشاره می‌کند: کدام مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌ها برای انجام شغل مورد نیاز است؟ کدام رفتارها بیشترین تأثیر مستقیم را بر عملکرد و موفقیت در شغل دارند؟

اندیشمندان مختلف حوزه قابلیت و مدل‌های قابلیت، قابلیت‌های متفاوت و متعددی را به عنوان قابلیت‌های اساسی شغل معرفی کرده‌اند. این قابلیت‌ها شامل جهت دهی (سینوت و پاتاکی، ۲۰۰۲)، ارتباطات (تامپسون و هارسون، ۲۰۰۰)،

رهبری (ریچارد و همکاران، ۲۰۰۶)، انگیزش دیگران (راش و همکاران، ۲۰۰۱) و قابلیت‌های متعدد دیگر می‌شود.



شکل ۱. مثلث قابلیت

منبع: سانگی سیما (۲۰۰۳)

اهمیت و ضرورت مدل‌های قابلیت در نظام‌های مدیریت منابع انسانی

رویکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت حدود سی سال قبل در اندیشه‌های دیوید مک‌کلند ظهور یافت (هولمز و جویس، ۱۹۹۳) از این زمان به بعد، مدل‌های (الگوهای) قابلیت عموماً به عنوان اساس و زیر بنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شده‌اند (مک لاگان، ۱۹۹۶).

مدل‌های قابلیت نقشی حیاتی در کلیه فرایندهای نظام‌های مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند (باربر و تیجه، ۲۰۰۳) زیرا با مشخص شدن قابلیت‌های ضروری برای اثر بخش بودن در یک شغل، سازمان می‌تواند بر رفتارهایی در گزینش، آموزش، ارزشیابی عملکرد و نظام‌های برنامه ریزی جانشینی تمرکز کند که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت آمیز دارند. در عمل و در سازمان، ممکن است بهبود یا اصلاح نظام‌های گزینش یا آموزش و توسعه براساس مطالعه نتایج مدل‌های قابلیت با موافقت مدیریت ساده‌تر از تلاش و کوشش برای کاربرد این مدل‌ها برای ارزشیابی و برنامه ریزی جانشینی به نظر آید. از اینرو توجه به عواملی همچون فرهنگ

سازمانی و نیازهای تجارتي مربوط به تصميم گیرندگان اصلي می‌توانند به تعیین نقطه شروع کاربرد مدل‌های قابلیت در نظام‌های مدیریت منابع انسانی کمک کند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از فواید بکارگیری مدل‌ای قابلیت در خرده نظام‌های منابع انسانی نشان داده شده است.

جدول ۱: فواید مدل‌های قابلیت در نظام‌های مدیریت منابع انسانی

<ul style="list-style-type: none"> • تصویری کامل از الزامات شغل فراهم می‌کند. • احتمال استخدام افرادی را افزایش می‌دهد که در شغل موفق می‌شوند. • سرمایه‌گذاری (هم زمان و هم پول) روی کارکنانی را که ممکن است انتظارات شرکت را برآورده نسازند، به حداقل می‌رساند. • موجب اطمینان از نظام مندرت‌تر بودن بیشتر فرایند مصاحبه می‌شود. • به تمایز میان قابلیت‌هایی که قابل آموزش هستند و قابلیت‌هایی که دشوارتر توسعه می‌یابند کمک می‌کند. 	
<ul style="list-style-type: none"> • مردم را قادر می‌سازد که بر مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هایی تمرکز کنند که در اثر بخشی بیشترین تاثیر را دارند. • موجب اطمینان از فرصت‌های آموزش و توسعه براساس ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمانی می‌شود. • موجب حداکثر استفاده از هزینه و زمان آموزش و توسعه می‌شود. • چارچوبی برای مربیگری و ارائه بازخور فراهم می‌کند. 	
<ul style="list-style-type: none"> • فهمی مشترک از مواردی که پایش و اندازه‌گیری می‌شود را فراهم می‌آورد. • بر تصمیمات ارزیابی تمرکز می‌کند و آن را سهولت می‌بخشد. • به کسب اطلاعات در مورد رفتار فرد در شغل کمک می‌کند. 	
<ul style="list-style-type: none"> • مهارت‌ها، دانش و خصوصیات مورد نیاز شغل یا نقش مورد انتظار را مشخص می‌کند. • روشی برای سنجش آمادگی متقاضیان یک نقش فراهم می‌کند. • به سازمان اجازه سنجش میزان توان خود را (تعداد انجام دهندگان با پتانسیل بالا) می‌دهد. 	

در تحقیقات اجتماعی عموماً دو روش برای انجام تحقیق وجود دارد: روش کیفی و روش کمی. استفاده از این شیوه‌ها گاهی بستگی به مکتب فکری و نظری دارد که پژوهش در آن انجام می‌شود. برای مثال محققان مکتب شیکاگو یا روش‌شناسان مردم‌نگار بیشتر از روش‌های کیفی استفاده می‌کردند. "روش کیفی به واسطه موضوعی که برای شناخت برمی‌گزینند و به واسطه استفاده آن از ابزارهای رایج در تحقیق تجربی از روش‌های کمی متمایز می‌شود" (مردی‌ها، ۱۳۸۲). این پژوهش کیفی با سوالات زیر آغاز شد:

سوال اول: برای رسیدن به اهداف چشم‌انداز شرکت ملی نفت ایران در افق ۱۴۰۴ کارکنان شما به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟

سوال دوم: از حیث رفتاری چه رفتارها و قابلیت‌های رفتاری می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود کمک کند؟

سوال سوم: از حیث نتیجه و عملکرد کار چه رفتارها و قابلیت‌های عملکردی می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود کمک کند؟

سوال چهارم: چه ویژگی‌ها و صفاتی می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود کمک کند؟

با توجه به موضوع مطالعه، تحقیق حاضر با استفاده از روش نظریه‌مبنایی انجام شده است که در اینجا توضیح مختصری درباره آن ارائه می‌شود.

نظریه‌میدانی یا مبنایی روشی در تحقیقات کیفی است که استقرای تحلیلی پایه و اساس آن را تشکیل می‌دهد. این شیوه اولین بار توسط گلنزر و اشتراس (گلنزر و اشتراس، ۱۹۶۷) برای ساختن نظریه‌ای که مبنای آن بر داده‌های جمع‌آوری شده از میدان تحقیق استوار است، شکل گرفت.

این روش به جای پیش‌فرض‌های نظری به داده‌ها و میدان اولویت می‌دهد (فلیک، ۱۳۸۷). نظریه‌مبنایی، بر خلاف رهیافت قیاسی که با نظریه‌ای کلی شروع می‌شود، کار خود را با مشاهده آغاز می‌کند. این بدان معنا نیست که پژوهشگران اندیشه‌ها یا انتظارات پیشین نداشته باشند؛ در واقع، آنچه قبلاً آموخته شده است

کاوش جدید را برای رسیدن به کلیت‌ها شکل می‌دهد. بر همین منوال، گشودگی رهیافت نظریه مبنایی امکان بیشتری برای کشف پدیده‌های غیرمنتظره فراهم می‌سازد. ویژگی اصلی این روش، مقایسه دائمی است، یعنی مقایسه همیشگی یک مورد در یک مقوله با موارد پیشین.

نمونه‌گیری و روش جمع‌آوری داده

در این روش، به منظور گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق استفاده می‌شود. مصاحبه عمیق، تکیه‌گاه اصلی نظریه مبنایی است و مصاحبه‌ای است که در آن به آزمودنی مورد مصاحبه برای هدایت جریان گفتگو آزادی بیشتری داده می‌شود (ببی، ۱۳۸۵). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از کدگذاری باز و محوری و مقوله‌سازی استفاده می‌شود.

اگر در بسیاری از روش‌های پژوهشی دیگر، نمونه‌گیری یکی از اولین گام‌ها در فرآیند پژوهش است، در این روش تعیین نمونه همزمان با دیگر ابعاد تحقیق صورت می‌گیرد. وجود چنین خصلتی در ارتباط با منطق کلی پژوهش قرار دارد که طی آن داده‌های پیشینی، اطلاعات مورد انتظار از نمونه بعدی را تعیین خواهند کرد. چنین فرایندی نوع خاصی از نمونه‌گیری را ایجاد می‌کند که به نمونه‌گیری نظری^(۱) معروف است. در نمونه‌گیری نظری انتخاب نمونه‌ها (نه تنها افراد که داده‌های مورد نیاز بعدی) با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی می‌شود، لذا نمی‌توان پیش از انجام پژوهش، دقیقاً نمونه‌گیری را برنامه‌ریزی کرد و تصمیمات اتخاذ شده در خصوص نمونه‌گیری در خلال فرآیند تحقیق ظاهر می‌شوند (ذکایی، ۱۳۸۱).

برای اینکه پژوهشی، تحقیق علمی قلمداد شود باید معیارهایی چون صراحت، دقت، پایایی و روایی راداشته باشد. روشن است که هر چه تحقیق در ارائه

1- constant comparison
2- in-depth interview
3- theoretical sampling
4- Precision
5- accuracy
6- reliability

مطالب صریح‌تر و دقیق‌تر باشد، علمی‌تر به حساب می‌آید. "منظور از پایایی آن است که آیا هر روش خاصی هرگاه چندین بار در مورد موضوع واحدی به کار برده شود، هر بار نتیجه یکسانی به دست می‌دهد یا خیر". در تحقیقات کمی آزمون‌های متعددی برای سنجش میزان روایی و پایایی تحقیق وجود دارد که به وسیله آنها می‌توان میزان علمی بودن پژوهش مربوطه و ارجاع به نتایج آن را مشخص کرد. اما در تحقیقات کیفی نمی‌توان از چنین آزمون‌هایی استفاده نمود. در رابطه با روایی، مارشال و راس من معتقدند که "پژوهشگر می‌تواند اثبات کند که تحقیق به صورت دقیق مشخص است و می‌توان آن را شرح داد یا وصف کرد. سپس تحقیق مزبور باید از نظر کسانی که واقعیت‌های اصول را شناسایی می‌کنند، قابل اعتبار باشد" (مارشال و راس من، ۱۳۸۱). بدین ترتیب با مشخص کردن دقیق طرح تحقیق و محدود کردن جامعه مورد تحقیق و تعیین پارامترها سعی شده تا روایی تحقیق حاضر افزایش یابد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های بخش اول: همچنانکه پیش از این ذکر شد، تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه میدانی، طی فرایند گردآوری و سازماندهی داده‌ها انجام می‌شود. بدین معنی که پس از هر مصاحبه، آن مصاحبه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و مفاهیم و مقولاتی که ضمن کدگذاری باز و محوری مشخص می‌شوند در مصاحبه‌های بعدی مورد توجه قرار گرفته و داده‌های هر مصاحبه بر اساس مراحل سه گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نخستین مرحله داده‌ها از یکدیگر تفکیک شده و مفاهیم و مقولات از دل آنها استخراج می‌گردد. در این هنگام شباهت‌ها و تفاوت‌ها در داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و براساس آنها، جاهای خالی در زمینه‌هایی که نیاز به پرسش بیشتر دارند، مشخص می‌شود. مرحله کدگذاری محوری مفاهیم و مقولاتی که در مرحله قبل از یکدیگر تفکیک شده‌اند، براساس رابطه با سایر مقولات و مفاهیم در ترکیبی جدید

به هم متصل می‌شوند و در مرحله سوم شرایط زمینه‌ای، کنش‌های راهبردی و پیامدها مورد توجه قرار می‌گیرند و ضمن تجزیه و تحلیل با داده‌های جدید تکمیل می‌گردند و نهایتاً چارچوب نظری اولیه ظاهر می‌شود و نظریه از دل داده‌ها ظهور می‌نماید و پس از آن در جریان تجزیه و تحلیل مداوم داده‌ها خط داستان مشخص می‌شود. منظور از داستان صرفاً روایتی توصیفی در مورد پدیده اصلی مورد مطالعه نیست و خط داستان مفهوم سازی و ارائه شرحی انتزاعی و چکیده از این پدیده است. خط داستان پس از تجزیه و تحلیل به مقوله محوری تحقیق تبدیل می‌شود. "مقوله محوری را باید همچون خورشیدی تلقی کرد که در رابطه منظم و نظام‌مند با سیارات قرارداد" (استراس و کاربین، ۱۹۹۰).

تجزیه و تحلیل داده‌های بخش دوم: در روش‌های نظرسنجی و بررسی دیدگاه سرپرستان، روش‌های آماری استاندارد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها تعریف نشده است. کمبود رویه‌های استاندارد در این زمینه منجر به تنوع رویکردها و تفسیر گزارش‌ها به روش‌های مختلف شده که انسجام و پیوستگی تحقیقات را تحت تاثیر قرار می‌دهد. با این وجود روش‌های تحلیل داده‌ها به اهداف تحقیق، نوع سوال‌ها و تعداد پاسخگویان بستگی دارد (لاندتا، ۲۰۰۶). همچنان که گفته شد با توجه به فقدان روش‌های آماری استاندارد برای تحقیقات دلفی و بررسی دیدگاه صاحب‌نظران، روش‌های توصیفی مانند آماره‌های مرکزی (میانگین، میانه و نما) و شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار و دامنه میان چارکی) توصیه شده است (کندی، ۲۰۰۴).

در این تحقیق، بر مبنای نکات ذکر شده و بررسی تحقیقات داخلی و خارجی مشابه در زمینه بررسی دیدگاه خبرگان، روش‌های آماری مورد استفاده عبارتند از: (۱) آمار توصیفی: شامل میانگین، انحراف معیار، ضریب پراکندگی (نسبت انحراف معیار به میانگین) و جداول فراوانی که به منظور بررسی مناسب بودن شاخص‌ها استفاده می‌شود. لازم به ذکر است برای بررسی مناسب بودن شاخص‌ها، مقیاس ۹ گزینه‌ای به دو بخش ۱ تا ۳ (متوسط و کمتر) به مفهوم نامناسب و ۳ تا ۵ (بزرگتر از متوسط) به مفهوم مناسب دسته بندی و درصد فراوانی هر گروه محاسبه گردید.

۲) ضریب هماهنگی کندال: برای تعیین درجه هماهنگی و توافق بین افراد بر روی شاخص‌ها و متغیرهای مورد پرسش بکار می‌رود. این مقیاس بویژه در مطالعات مربوط به بررسی دیدگاه خبرگان مفید است. مقدار مقیاس بین ۰ تا ۱ است. این ضریب نشان می‌دهد که افراد معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این لحاظ با هم اتفاق نظر دارند. مقدار مقیاس هنگام توافق کامل برابر یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر صفر است. لازم به ذکر است مقادیر بسیار کوچک ضریب کندال برای نمونه‌های بیشتر از ۱۰ نفر معنادار به حساب می‌آید (اشمیت، ۱۹۹۷)

۳) آلفای کرونباخ: با هدف سنجش پایایی و اعتبار سؤال‌های پرسشنامه استفاده شد.
۴) ضریب همبستگی اسپیرمن: به منظور سنجش روایی همگرا بین سؤال‌های بخش اول پرسشنامه (ارزیابی کلی چارچوب) و پرسشنامه بخش دوم (شامل ارزیابی شاخص‌های جزئی چارچوب) محاسبه شد.

یافته‌های پژوهش

بخش اول: تجزیه و تحلیل روش مبنایی در پژوهش

در مرحله اول و با استفاده از مصاحبه عمیق به بررسی نظرات سرپرستان در مورد قابلیت‌های کارکنان از سه بعد عملکردی و رفتاری و صفاتی پرداخته شده است. در ابتدا کار با این ۴ سؤال آغاز گردید:

سوال اول: برای رسیدن به اهداف چشم انداز شرکت ملی نفت ایران در افق ۱۴۰۴ کارکنان شما به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟

سوال دوم: از حیث رفتاری چه رفتارها و قابلیت‌های رفتاری می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود کمک کند؟

سوال سوم: از حیث نتیجه و عملکرد کار چه رفتارها و قابلیت‌های عملکردی می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود کمک کند؟

سوال چهارم: چه ویژگی‌ها و صفاتی می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود

کمک کند؟

پس از انجام و تحلیل ۱۴ مصاحبه حدود ۷۱ شاخص متفاوت مطرح شد که با موافقت سرپرستان و کمک پژوهشگر این ۷۱ مفهوم به ۱۹ مقوله ذکر شده در جدول ۲ تبدیل گردید.

در مرحله دوم (کدگذاری محوری) پژوهشگر تلاش می کند تا مقوله‌های استخراج شده در مرحله قبل به اجزاء و مولفه‌های جزئی تری تقسیم شده و مفاهیم معنادارتر گردند. از اینرو از طریق مصاحبه‌های عمیق با سرپرستان بخش‌های مختلف سازمان و در طی ۲۳ مصاحبه عمیق مقوله‌های ۱۹ گانه به زیرمقوله‌ها و شاخص‌های فرعی تبدیل شدند.

جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مرحله اول کدگذاری (کدگذاری باز)

خلاقیت	آموزش	هماهنگی
مدیریت تغییر	مدیریت عملکرد	کنترل برنامه
دانش کار	مسئولیت مالی	مذاکره و متقاعد سازی
حل مسئله	مسئولیت سوابق و گزارش کار	ادراک
	مسئولیت اجناس و فرآورده‌ها	ارزش آفرینی
	مسئولیت ماشین آلات و دستگاه‌ها	مشتری مداری

پس از استخراج زیرمقوله‌ها از مقوله‌های اصلی در مرحله کدگذاری محوری، مرحله کدگذاری انجام می‌شود که در این مرحله میان مقوله و مفاهیم ارتباط برقرار می‌شود. براین اساس سعی شده است تا مقوله‌های مرتبط در یک مدل نظری جایگذاری شوند. شکل ۲ این جایگذاری مقوله‌ها در مدل نظری را نشان می‌دهد.

تجزیه و تحلیل بخش دوم: به منظور تأیید روایی مدل استخراج شده، محورها و شایستگی‌های مورد نظر و همچنین شاخص‌های هر شایستگی در قالب پرسشنامه‌ای در دو بخش و در میان ۱۰۰ نفر از سرپرستان شرکت ملی نفت ایران توزیع شد که پس از بررسی اولیه ۷۴ پرسشنامه معتبر شناخته شد. پس از تحلیل ۷۴ پرسشنامه تکمیل شده به وسیله سرپرستان، تحلیل‌های انجام شده در ادامه بررسی شده است.

جدول (۳) نشان می‌دهد که تقریباً اکثر شرکت کنندگان مرد هستند. بیشتر پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی (۴۸٪) بوده و ۵۷٪ آنها در مشاغل عملیاتی کار می‌کنند. تحلیل سابقه پاسخگویان نشان می‌دهد تقریباً اکثر پاسخگویان سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال دارند.

ب) بررسی کلی اعتبار چارچوب پیشنهادی مدل قابلیت

به منظور بررسی اعتبار چارچوب پیشنهادی، در جدول ۴ ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری شامل آلفای کرونباخ و روایی همگرا آمده است. در ادامه نیز آمار توصیفی سوال‌های ارزیابی کلی اعتبار مدل شامل میانگین و درصد فراوانی محاسبه شده است.

همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد، آلفای سوال‌های ابعاد پرسشنامه همگی بزرگتر از ۰.۷۰ و آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰.۹۳ است که بیانگر پایایی ابزار اندازه‌گیری است. روایی همگرا نشان می‌دهد که بیشتر ضرایب همبستگی بین سوال‌های بخش اول (ارزیابی کلی چارچوب) و بخش دوم (ارزیابی شاخص‌های جزئی چارچوب) در سطح متوسط و بیشتر (۰.۵۰) می‌باشد که بیانگر روایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است.

جدول ۴: بررسی اعتبار چارچوب پیشنهادی

٪۸۷	٪۱۳	۴۰۱	۰.۶۲	۰.۸۶	محور اول: برنامه ریزی	مدل قابلیت	
٪۸۸	٪۱۲	۴۲۷	۰.۴۱	۰.۹۴	محور دوم: راهبری		
٪۸۳	٪۱۷	۳۸۷	۰.۴۹	۰.۸۶	محور سوم: منابع انسانی		
٪۸۹	٪۱۱	۳۹۱	۰.۴۶	۰.۷۴	محور چهارم: مدیریت منابع		
٪۹۶	٪۴	۴۲۸	۰.۶۸	۰.۷۲	محور پنجم: بهبود فرایندها		
٪۸۳	٪۱۷	۴۱۲			مناسب بودن مفاهیم و متغیرها در الگو	ارزیابی کلی مدل	
٪۸۱	٪۱۹	۳۹۶			منطقی بودن محورهای مدل قابلیت		
				۰.۹۳	کل پرسشنامه بخش دوم		

آمار توصیفی سوال‌های ارزیابی کلی اعتبار اجزای مدل بیانگر آن است که این سوال‌ها دارای میانگین بزرگتر از ۳.۹۶ هستند. همچنین بیشتر سرپرستان مفاهیم و متغیرهای الگو را مناسب و محورهای پنجگانه را منطقی ارزیابی کرده‌اند.

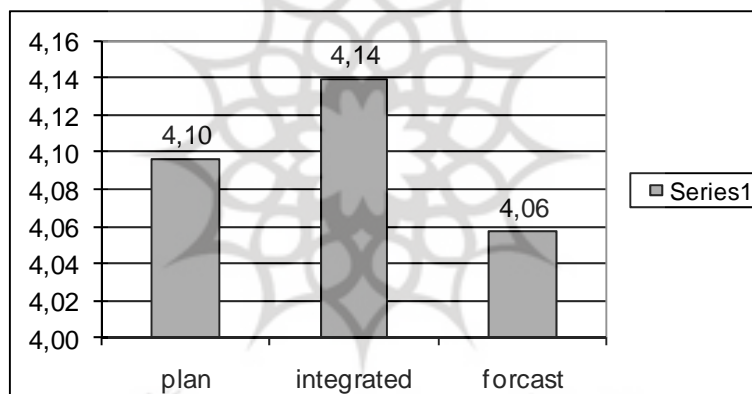
۴۰ مطالعات مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۵، زمستان ۸۸

:

	اولویت بر حسب میانگین))		
۰.۴۹	اول	۰.۲۰	۰.۸۱	۴.۱۳	۰.۵۳	۰.۷۷	هماهنگی	قابلیت‌های محور اول:
	دوم	۰.۲۰	۰.۷۶	۴.۰۹	۰.۴۵	۰.۸۱	تنظیم برنامه	برنامه ریزی
	سوم	۰.۱۹	۰.۸۳	۴.۰۵	۰.۴۲	۰.۷۸	پیش بینی	
۰.۵۴	اول	۰.۲۸	۱.۱	۳.۹۱	۰.۳۱	۰.۹۱	ارزش آفرینی	قابلیت‌های محور دوم:
	دوم	۰.۲۴	۰.۹۱	۳.۸۹	۰.۶۲	۰.۹۱	مشتری مداری	راهبری
	سوم	۰.۲۵	۰.۹۶	۳.۹۰	۰.۴۶	۰.۸۵	مذاکره و متقاعد سازی	
	چهارم	۰.۲۶	۱	۳.۸۰	۰.۴۱	۰.۷۸	ادراک	
۰.۴۳	اول	۰.۲۱	۰.۸۴	۴.۰۱	۰.۳۹	۰.۸۴	آموزش	قابلیت‌های محور سوم:
	دوم	۰.۲۰	۰.۷۷	۳.۹۶	۰.۶۶	۰.۸۶	مدیریت عملکرد	منابع انسانی
	سوم	۰.۲۶	۱.۰۲	۳.۸۸	۰.۳۴	۰.۸۹	انگیزش	
۰.۴۸	اول	۰.۲۲	۰.۹۰	۴.۰۸	۰.۵۱	۰.۷۱	مسئولیت مالی	قابلیت‌های محور چهارم:
	دوم	۰.۲۲	۰.۸۸	۳.۹۵	۰.۴۹	۰.۷۹	ایمنی، بهداشت و محیط زیست	
	سوم	۰.۲۳	۰.۹۰	۳.۸۹	۰.۵۶	۰.۸۶	مسئولیت سوايق و گزارشات	
	چهارم	۰.۲۳	۰.۸۹	۳.۸۸	۰.۵۴	۰.۹۱	مسئولیت اجناس و فراورده ها	
	پنجم	۰.۳۴	۱.۱۵	۳.۶۲	۰.۵۸	۰.۸۵	مسئولیت ماشین آلات	
۰.۶۷	اول	۰.۱۷	۰.۷۳	۴.۳۷	۰.۶۲	۰.۹۲	دانش کار	قابلیت‌های محور پنجم:
	دوم	۰.۱۶	۰.۶۸	۴.۲۱	۰.۵۷	۰.۸۴	مدیریت تغییر	بهبود فرایندها
	سوم	۰.۲۲	۰.۸۹	۴.۱۲	۰.۶۳	۰.۹۴		
	چهارم	۰.۲۱	۰.۸۵	۳.۹۸	۰.۶۰	۰.۹۴		

ج) بررسی مرحله اول: قابلیت‌های محور برنامه ریزی

جدول ۵ آمار توصیفی قابلیت‌های محور برنامه‌ریزی را به ترتیب اهمیت بر حسب میانگین نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود قابلیت "هماهنگی" دارای بیشترین میانگین و کمترین ضریب پراکندگی است. همچنین قابلیت "تنظیم برنامه" در اولویت بعدی از نظر میانگین قرار دارد. قابلیت "پیش بینی" دارای کمترین میانگین و بیشترین ضریب پراکندگی است (شکل ۳). درصد فراوانی تناسب قابلیت‌ها نیز بیانگر آن است که تمام قابلیت‌های برنامه‌ریزی مناسب ارزیابی شده‌اند. ضریب کندال نیز نزدیک به میانگین است که احتمالاً بیانگر اتفاق نظر خوب بین سرپرستان در مورد قابلیت‌های برنامه‌ریزی است، یعنی سرپرستان بر اساس معیارهای تقریباً یکسانی قابلیت‌های برنامه‌ریزی را ارزیابی نموده‌اند.

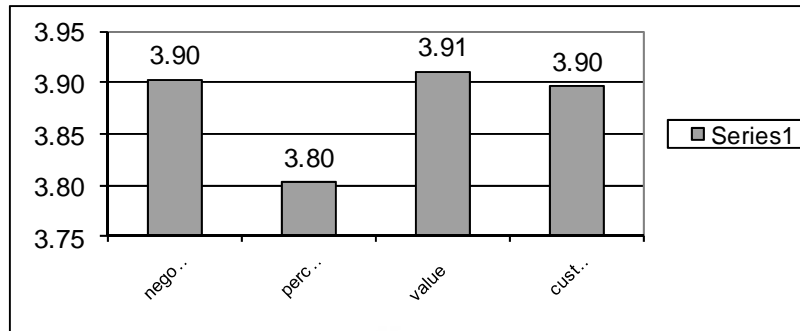


شکل ۳. میانگین قابلیت‌های محور برنامه ریزی

د) بررسی مرحله اول: قابلیت‌های محور راهبری

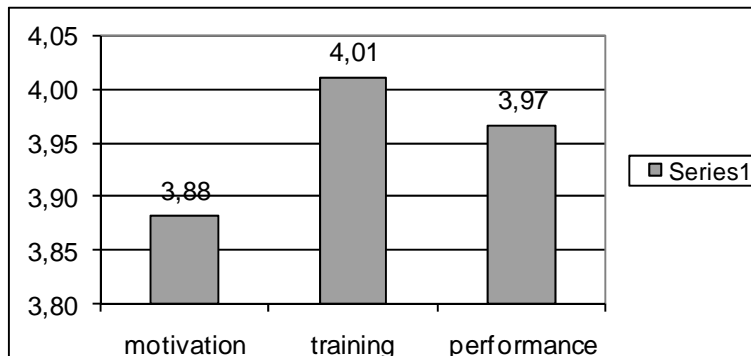
جدول ۵ آمار توصیفی قابلیت‌های محور راهبری را به ترتیب اولویت بر حسب میانگین نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود قابلیت "ارزش آفرینی" دارای بیشترین میانگین و کمترین ضریب پراکندگی است. همچنین قابلیت‌های "مذاکره و متقاعد سازی" و "مشتری مداری" در اولویت‌های بعدی قرار دارند. قابلیت "ادراک" دارای کمترین میانگین و بیشترین ضریب پراکندگی است (شکل ۴). درصد فراوانی تناسب قابلیت‌ها نیز بیانگر آن است که تمام قابلیت‌های راهبری

مناسب ارزیابی شده‌اند. ضریب کندال نیز بالای میانگین است که اتفاق نظر خیلی خوب بین سرپرستان در مورد قابلیت‌های راهبری را نشان می‌دهد.



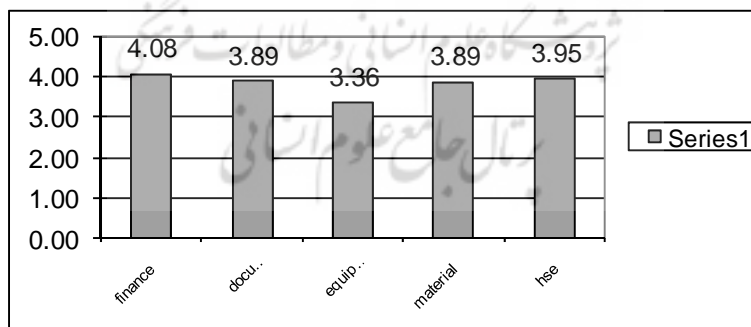
شکل ۴. میانگین قابلیت‌های محور راهبری

ه) بررسی مرحله اول: قابلیت‌های محور منابع انسانی
 جدول ۵ آمار توصیفی قابلیت‌های محور منابع انسانی را به ترتیب اولویت بر حسب میانگین نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود قابلیت "آموزش" دارای بیشترین میانگین و کمترین ضریب پراکندگی از نظر سرپرستان است. همچنین قابلیت "مدیریت عملکرد" در رتبه بعدی از نظر میانگین قرار دارد. قابلیت "انگیزش" دارای کمترین میانگین و بیشترین ضریب پراکندگی است (شکل ۵). درصد فراوانی تناسب قابلیت‌ها نیز بیانگر آن است که تمام قابلیت‌های منابع انسانی مناسب ارزیابی شده‌اند. ضریب کندال نیز نسبت به بقیه محورها ضعیف‌تر می‌باشد که احتمالاً بیانگر اتفاق نظر نسبتاً پایین سرپرستان در مورد قابلیت‌های منابع انسانی است، یعنی سرپرستان بر اساس معیارهای تقریباً متفاوتی قابلیت‌های این محور را ارزیابی نموده‌اند.



شکل ۵. میانگین قابلیت‌های محور منابع انسانی

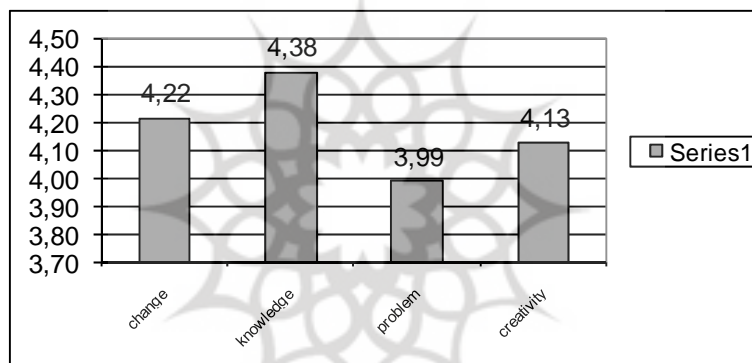
و) بررسی مرحله اول: قابلیت‌های محور مدیریت منابع
 جدول ۵ آمار توصیفی قابلیت‌های محور مدیریت منابع را به ترتیب اولویت بر حسب میانگین نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود قابلیت "مسئولیت مالی" دارای بیشترین میانگین است. همچنین قابلیت‌های "ایمنی، بهداشت و محیط زیست"، "مسئولیت سوابق و گزارشات" و "مسئولیت اجناس و فرآورده‌ها" در رتبه‌های بعدی قرار دارند. قابلیت "مسئولیت ماشین آلات و دستگاه‌ها" کمترین میانگین و بیشترین ضریب پراکندگی را دارد (شکل ۶). درصد فراوانی تناسب قابلیت‌ها نیز بیانگر آن است که تمام قابلیت‌های مدیریت منابع مناسب ارزیابی شده‌اند. ضریب کندال نیز به متوسط نزدیک است.



شکل ۶. میانگین قابلیت‌های محور مدیریت منابع

ز) بررسی مرحله اول: قابلیت های محور بهبود فرایندها

جدول ۵ آمار توصیفی قابلیت های محور بهبود فرایندها را به ترتیب اولویت بر حسب میانگین نشان می دهد. همانطور که ملاحظه می شود قابلیت "دانش کار" دارای بیشترین میانگین و کمترین ضریب پراکندگی است. همچنین قابلیت های "مدیریت تغییر" و "خلاقیت" در رتبه های بعدی از نظر میانگین قرار دارند. قابلیت "حل مساله" دارای کمترین میانگین و بیشترین ضریب پراکندگی است (شکل ۷). درصد فراوانی تناسب قابلیت ها نیز بیانگر آن است که تمام قابلیت های بهبود فرایندها مناسب ارزیابی شده اند. ضریب کندال نیز بسیار خوب می باشد که نشان دهنده میزان توافق بالای سرپرستان در اهمیت این بعد است.



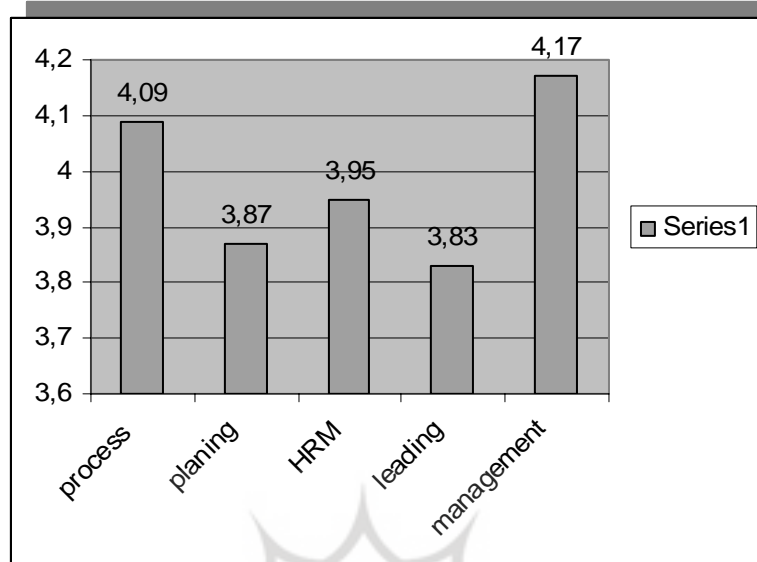
شکل ۷. میانگین قابلیت های محور بهبود فرایند

خ) بررسی کلی محورهای پنجگانه مدل‌های قابلیت

:

۰.۵۶۱	%۸۵	%۱۵		۰.۱۲	۰.۵۱	۴.۱۷	
	%۸۱	%۱۹		۰.۱۴	۰.۵۷	۴.۰۹	
	%۸۵	%۱۵		۰.۱۷	۰.۷۰	۳.۹۵	
	%۷۹	%۲۱		۰.۱۹	۰.۷۴	۳.۸۷	
	%۷۷	%۲۳		۰.۲۳	۰.۶۱	۳.۸۳	

جدول ۶ آمار توصیفی محورهای پنجگانه را به ترتیب محورهای پیشنهادی بر حسب میانگین نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود "بهبود فرایندها" دارای بیشترین میانگین و کمترین ضریب پراکندگی است. همچنین محورهای "برنامه‌ریزی" و "منابع انسانی" و "راهبری" در رتبه‌های بعدی از نظر میانگین قرار دارند. محور مدیریت منابع دارای کمترین میانگین و بیشترین ضریب پراکندگی است (شکل ۸). درصد فراوانی تناسب محورها نیز بیانگر آن است که کلیه محورها مناسب ارزیابی شده‌اند. در مجموع نتایج تحلیل نظرات سرپرستان نشان دهنده اعتبار پیش فرض اولیه محققان در خصوص محورهای پنجگانه و ابعاد قابلیت است.



بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تدوین و طراحی مدل قابلیت‌های کارکنان شرکت ملی نفت ایران و آزمون اعتبار مدل به وسیله سرپرستان انجام شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که به وسیله سرپرستان شرکت ملی نفت ایران در دو حوزه ستادی و عملیاتی تکمیل شده است. در بخش‌های قبلی داده‌های حاصل از ۷۴ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این بخش با توجه به اهداف پژوهش، نتایج آماری به صورت خلاصه مرور و بر اساس آنها نتایج پژوهش و سایر دیدگاه‌های سرپرستان معرفی می‌گردد.

همانطور که مشاهده شد از جنبه ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه پژوهش دارای آلفای کرونباخ ۰/۹۴ می‌باشد و نتایج روایی همگرا نیز همبستگی و همگرایی مناسب ابزار اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. دو سوال کلی "ارزیابی مفاهیم و متغیرها در الگو" و "منطقی بودن محورهای پنچگانه و ابعاد قابلیت" مناسب بودن چارچوب پیشنهادی را تایید کرد. آمار توصیفی شاخص‌ها به تفکیک محورهای

پنچگانه و ابعاد قابلیت نیز نشان داد که تمام شاخص‌ها دارای میانگین بزرگتر از ۳ می‌باشند. همچنین همه شاخص‌ها از نظر پاسخگویان مناسب ارزیابی شده‌اند. آمار توصیفی محورهای پنچگانه و ابعاد قابلیت نیز نشان داد همه این محورها و ابعاد دارای میانگین بزرگتر از ۳ هستند و بیش از ۸۰٪ پاسخگویان این محورهای پنچگانه و ابعاد قابلیت را مناسب ارزیابی نموده‌اند. به بیان دیگر پیش فرض اولیه محققان در خصوص محورهای پنچگانه و ابعاد قابلیت از دیدگاه سرپرستان مناسب ارزیابی شده است.

لازم به ذکر است که ضریب کندال در بیشتر تحلیل‌ها بالا می‌باشد که احتمالاً بیانگر اتفاق نظر بالا بین سرپرستان در مورد شاخص‌ها، محورهای پنچگانه و ابعاد قابلیت است. به بیان دیگر سرپرستان با معیارها و نگرش‌های علمی و اجرایی تقریباً یکسانی الگو را ارزیابی نموده‌اند. جمع‌بندی نظرات سرپرستان در خصوص ابعاد مثبت مدل عبارتند از:

۱. داشتن نگاه سیستماتیک به قابلیت‌های کارکنان
 ۲. وجود جامعیت در چارچوب پیشنهادی و توجه به اهم عوامل و متغیرهای تاثیرگذار بر توسعه کارکنان و عملکرد
 ۳. وجود روال منطقی در مدل پیشنهادی
- همچنین نظرات خبرگان در خصوص جنبه‌های قابل توسعه مدل که در مدل پیشنهادی به آن توجه نشده عبارتند از:
۱. ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل قابلیت‌های کارکنان
 ۲. استانداردسازی و هماهنگی نمودن این مدل و بومی سازی آن برای هر یک از شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران
 ۳. تعیین تاثیر عوامل مهم و تاثیرگذار خارج از سازمان مانند اصل ۴۴ و نظام هماهنگ پرداخت بر مدل‌های قابلیت
 ۴. عملیاتی کردن مدل و ایجاد هماهنگی میان مدل و فرایند نیازسنجی آموزشی کارکنان
 ۵. تعیین ارتباط واضح و روشن مدل با برنامه‌های استراتژیک سازمان

۶. ایجاد ارتباط روشن واضح میان مدل و مدل‌های تعالی سازمان
۷. مبنا قرار دادن مدل برای ایجاد ارتباط و هماهنگی میان تمام خرده سیستم‌های منابع انسانی در شرکت ملی نفت
- همچنین با توجه به نظرات اخذ شده از سرپرستان به محققان آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک به هماهنگی میان این مدل و سایر اجزاء و خرده سیستم‌های منابع انسانی پردازند.

پیشنهاد‌های کاربردی براساس نتایج پژوهش

به دلیل حرکت سازمانها و شرکتها پیش رو به سمت طراحی زیر سیستمهای منابع انسانی خود براساس مدل قابلیتها (برای مثال شرکتهای توتال، شل، اکسان موبایل، تویوتا، جنرال موتورز و....) شرکت ملی نفت ایران می‌تواند نظام ارزیابی عملکرد سازمان را براساس مدل قابلیت استخراج شده طراحی نماید تا به همراستایی اهداف فردی و سازمانی در شرکت کمک کند. همچنین شرکت می‌تواند براساس مدل قابلیت استخراج شده ذخیره وضع موجود قابلیتهای کارکنان را تعیین و برای توسعه قابلیت های کارکنان برنامه‌ریزی نماید. این برنامه ریزی‌ها می‌تواند در قالب طراحی سیستم آموزش مبتنی بر قابلیت و همچنین طراحی سیستم کار راهه شغلی سازمانی محقق گردد.

از آنجاییکه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر سازمانی به عنوان محور منابع انسانی سازمان عمل می‌کند و نظر به بازار بسیار متغیر صنعت نفت و همچنین تغییرات تکنولوژیک فراوان در این صنعت، این واحد می‌تواند با استفاده از مدل قابلیت و آزمون آن در سازمان شکاف میان وضع موجود و مطلوب قابلیتها در سازمان را شناسایی و براساس آن نسبت به برنامه‌ریزی برای نیروهای مورد نیاز آینده سازمان تصمیم‌گیری نماید. واحد تأمین نیروی انسانی نیز می‌تواند براساس ضریب اهمیت هر یک از قابلیت های موجود در مدل، نظام جذب و گزینش خود را براساس مهمترین قابلیت‌ها بنیان گذارد. این قابلیتها راهنمای خوبی برای طراحی آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی می‌باشد.

منابع و ماخذ

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۴). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌ی مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی. تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان. (۱۳۷۰). روش تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر. تهران، نشر فرهنگ معاصر.
- مارشال، کاترین؛ راس من، گرچن. (۱۳۷۷). روش تحقیق کیفی. ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مردیها، مرتضی. (۱۳۸۲). فضیلت عدم قطعیت در علم شناخت اجتماع. تهران: انتشارات طرح نو.
- Barber, S. & Tietje, Brian C. (2003). Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions. *Journal of Management Development*. Vol. 23 No.6, 2004, pp.596-607
- Cave, E&Mc Keown, P (1993). Managerial Effectiveness: The Identification of Need. *Management Education and Development*, Vol 24, No 2 pp122-137
- Hauenstein, p (2000). Competency Modeling Approaches and strategies. csae.com/client/csae.pdf
- Holmes, Len & Joyce, Paul (1993). Rescuing the Useful Concept of Managerial Competence: From Outcomes Back to Process. *Personnel Review*; 22, 6; ABI/INFORM Global pg.37-52
- Glaser, B & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Iversen, Ole I. (2000). Managing people towards a work force, Part A - Managerial competencies. *Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management*, Paris.
- Kennedy H.P. (2004), Enhancing Delphi Research: Method and Results. *J adv Nurs*, pp: 504-5011.
- Klemp Jr., George O. (1998). Leadership Competencies: Putting It All Together, *working paper*, Cambria Consulting, Inc., Boston, Massachusetts
- Landeta J, (2006) Current Validity of the Delphi Method in Social Sciences, *Technological Forecasting and Social Change*, pp: 467-482.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McLagan, Pat (1996). Competency models: Great ideas revisited. *Training & Development*; Jan 1996; 50, 1; ABI/INFORM Global pg.60 -64
- Rausch, Erwin, Sherman, Herbert & John B. Washbush (2001). Defining and assessing competencies for competency – based management development. *Journal of Management Development*. 21,3, 184-200
- Richard Montier, David Alai, and Diana Kramer (2006). Competency Models

- Develop Top Performance. *MEASURING AND EVALUATING*, TD July, 47-50
- Rodriguez, Donna & etal (2002). DEVELOPING COMPETENCY MODELS TO PROMOTE INTEGRATED HUMAN RESOURCE PRACTICES. *Human Resource Management*, Fall 2002, Vol. 41 , No.3, PP. 309-324
- Ruth, Damian (2006). Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. *Journal of European Industrial Training*; 30,2/3; ABI/INFORM Global pg.206 -226
- Sanghi, Seema (2003). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Published by Sage Publications India Pvt Ltd,
- Schmidt R.C., (1997). Managing Survey Using Nonparametric Statistical technique, *Decision Sciences*, Vol.28, no.3, pp763-773.
- Sinnott, George C. & Pataki, George E. (2002). *COMPETENCIES: Report of the Competencies Workgroup*. NYS Department of Civil Service & NYS Governor's Office of Employee Relations. Competencies Final Report-September 2002
- Thompson, J.E. Harrison, J (2000). Competent managers the development and validation of a model using the Mel standards. *The Journal of Management Development*; 2000; 19,9/10; pg.836 -852

