

شناسایی شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد متناسب با مسیر شغلی آنها

داود قرونه*

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از رویکرد تحقیق آمیخته اکتشافی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ انجام شده است. روش پژوهش در بخش کیفی مطالعه موردی و در بخش کمی روش توصیفی-تحلیلی بوده است. در بخش کیفی پژوهش، محیط پژوهش، اسناد مصوب دانشگاه (از جمله کتابچه طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل دانشگاه و نیز سند راهبردی دانشگاه)، شایستگی‌های مورد انتظار با استفاده از روش تحلیل محتوای کارکنان شناسایی گردید. بر این اساس روش نمونه‌گیری در دسترس برای این مرحله استفاده شد سپس با مراجعه به سرپرستان کارکنان، لیست شایستگی‌های شناسایی شده و با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که مبنای ساخت آن نظریه شایستگی (کوکران، ۲۰۱۳) بود و دارای ۱۰ سؤال باز پاسخ بودند و اعتبار آن با استفاده از روش دلفی محاسبه شد. تکمیل و اصلاح گردید. در بخش کمی جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در دانشکده‌های مختلف دانشگاه فردوسی مشهد بودند که ۱۹۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای مرحله‌ای انتخاب شدند با استفاده از ابزار پرسشنامه میزان اهمیت شایستگی‌های شناسایی شده در مسیر شغلی کارکنان با نظرسنجی از آنها مورد ارزیابی قرار گرفت که سؤالات پرسشنامه بر مبنای نظریه شایستگی طراحی شد که دارای ۳۸ سؤال بود جامعه هدف آن کارکنان مؤسسات دولتی بود و روایی آن با استفاده از روش دلفی و نظر صاحب نظران محاسبه شد و پایایی آن نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۸۹) محاسبه شد به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی پژوهش نیز از روش کدگذاری در مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. در مرحله دوم و در بخش کمی پژوهش روش تحقیق توصیفی-تحلیلی به کار گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌های کمی، ابزار پرسشنامه محقق ساخته به کار گرفته شده است. به منظور تحلیل داده‌های کمی نیز از آمار توصیفی و تحلیل واریانس چند متغیره استفاده شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که شایستگی‌های شناسایی شده برای کارکنان دانشگاه را می‌توان در قالب پنج دسته از شایستگی‌های محوری دسته‌بندی نمود که عبارتند از: شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، ادراکی، سازمانی و فنی. نتایج بخش کمی پژوهش نیز نشان داد تحلیل واریانس چند متغیره جهت تعیین معنی دار بودن تفاوت پنج گروه در مفهوم شایستگی نشان داد که بین انواع شایستگی در کارکنان تفاوت معنی داری در سطح (۰/۰۱) وجود ندارد لذا نیازی به استفاده از مون

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مصوب در دانشگاه فردوسی با همین عنوان است که در سال ۱۳۹۷ انجام شده است.
* استادیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. dghorone@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۱

های تعغیبی جهت تعیین تفاوت دو به دو خرده متغیرها وجود ندارد. از این رو می‌توان نتیجه گرفتن تمرکز بر انواع شایستگی و هر کدام از شایستگی‌های بدست آمده می‌تواند در یافتن مسیر شغلی کارکنان مؤثر باشد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های حرفه‌ای، کارکنان دانشگاه، مسیر شغلی

مقدمه

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت، تحقق اهداف و اجرای راهبردهای خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی و مدیریت آن انجام دهد. مدیریت سازمان فرآیندی است که ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی، درصد افزایش سودآوری سازمانی از طریق آنان است که در جهان کنونی یکی از عوامل موفقیت محسوب می‌شود. از طرفی، در دنیایی که دانش و ارتباط با مشتریان بیش از پیش اهمیت یافته است، نقش بارز مدیر موفق به عنوان یکی از اجزای اصلی منابع سازمانی که نشان‌دهنده حجم دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت و تجربه سازمانی است اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد و به همین نحو این مدیران نه به عنوان دارایی‌های هزینه‌بردار بلکه به عنوان دارایی‌های مولد در مبانی نظری منابع انسانی تلقی می‌شوند (براتون و براتون، ۲۰۱۱).

در سازمان‌های امروزی و به‌ویژه سازمان‌های دانشی همچون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود. کارکنان در کنار اعضای هیئت علمی از جمله عناصر اصلی دانشگاه هستند و ماهیت و کیفیت یک مؤسسه آموزش عالی در گرو کیفیت توان منابع انسانی آن است (بازرگان، ۱۳۸۷). لذا، با توجه به نقش فزاینده دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان مهم‌ترین نهاد تولید علم و فناوری در کشور، وجود کارکنان توانمند می‌تواند آنها را سریع‌تر به سمت اهدافشان رهنمون سازد. با توجه به اهمیت و جایگاه کارکنان در دانشگاه که اغلب با قشر جوان و دانشجویان سروکار دارند و جامعه نسبت به فعالیت و عملکرد این گونه مؤسسات حساسیت خاصی نشان می‌دهد، پرداختن به مقوله شایستگی کارکنان دانشگاهی از اهمیت و ضرورت دو چندانی نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار می‌گردد. (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵).

از طرف دیگر، از آنجا که دانشگاه یک مؤسسه علمی است و علم مقوله‌ای پیچیده و غیرساختمند است، فعالیت در حوزه‌های علمی دارای حساسیت‌ها و دشواری‌های خاص خود است (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹). لذا شناخت شایستگی‌های لازم برای کارکنان دانشگاهی که قصد دارند در این محیط علمی فعالیت نمایند، به عنوان یک حوزه ویژه مد نظر است. سازمان‌های علمی همچون دانشگاه نیازمند نیروهایی هستند که از لحاظ تخصصی ماهر بوده و علاوه بر قدرت یادگیری، منعطف باشند و بتوانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. البته این مهم میسر نمی‌شود مگر از طریق تمرکز بر ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمانی و ارزش‌هایی که نیروها می‌توانند برای سازمان‌ها بیافرینند (رودریگز^۱، ۲۰۰۰؛ سانچز و لوین^۲، ۲۰۰۹).

یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث ایجاد احساس اعتماد به نفس، خودمختاری و رشد حرفه‌ای در کارکنان می‌گردد، برخورداری از صلاحیت، مهارت، و توانایی‌های لازم برای انجام بهتر کار است (گمینان، ۱۳۸۲). با توجه به اهمیت نقش توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در بهبود کیفیت خدمات دانشگاهی، دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند که کارکنان خود را به منظور ارائه خدمات با کیفیت‌تر، توانمندتر سازند و سطح شایستگی حرفه‌ای آنان را در عمل ارتقا بخشند (کوین و اسپریتزر^۳، ۱۹۹۷، یاتس^۴، ۲۰۰۹). وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس شایستگی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه راه‌های جدید را بیاموزند و رشد پیدا کنند (بارتون^۵ و بارتون، ۲۰۱۱؛ کورنت و پارسونز^۶، ۲۰۰۹). مطالعه‌ای در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا نشان داد که کارکنان توانمند، افرادی با صلاحیت در کار و محیط کاری هستند و به احتمال زیاد مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش‌بینی و به طور مستقل با آنها برخورد می‌کنند (دیمیتریادیس^۷، ۲۰۰۴). شایستگی تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در شغل همبستگی دارد. می‌توان آن را با استانداردهای قابل قبول اندازه‌گیری کرد و از طریق آموزش و توسعه بهبود داد (سانچز^۸، ۲۰۱۰).

لذا، شایستگی ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است. برای شایستگی چهار ویژگی پیشنهاد شده

1. Rodriguez
2. Sanchez & Levine
3. Quinn & Spreitzer
4. Yates

5. Barton
6. Cornett & Parsons
7. Dimitriades
8. Sanchez

است که عبارتند از: مرتبط با شغل و یا سازمان، ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت‌آمیز نقش، قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل، قابل ارزیابی و آموزش. این ویژگی‌ها شایستگی را از سایر خصایص کارکنان متمایز می‌کند (درگاهی، علیپور فلاح‌پسند، و حیدری قره‌باغ، ۱۳۸۹). با توجه به تعریف جامعه بین‌المللی بهبود عملکرد (ISPI)^۱ مجموعه دانش، مهارت، و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را بر اساس استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، شایستگی نامیده می‌شود (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸، ص ۱۵) و فردی شایستگی حرفه‌ای دارد که از دانش، مهارت، و توانایی لازم برای انجام شغل برخوردار بوده و بتواند مسائل و وظایف شغل را به طور مستقل و انعطاف‌پذیر انجام دهد و توان و تمایل به برنامه‌ریزی برای آینده در حوزه کاری خود و در داخل ساختار کار سازمانی را داشته باشد.

با نظر به تعاریف فوق، به طور کلی می‌توان شایستگی را چنین تعریف کرد: «مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها، و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد». در واقع، شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌دهند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲). شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیر مستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، دربرمی‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشديافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. درحقیقت، شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود (کامپین و همکاران^۲، ۲۰۱۱).

شایستگی حرفه‌ای با توجه به نوع استفاده و اهداف می‌تواند به دسته‌های مختلفی تقسیم شوند. از نظر سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو^۳، ۲۰۰۲) شایستگی در سه دسته اصلی شایستگی مدیریتی^۴ (شایستگی‌هایی که برای سرپرستان و مدیران در هر شغل

1. International society of performance improvement
2. Campion, et al.

3. United nations industrial development organization (unido)
4. Managerial

و خدمتی ضروری هستند)، شایستگی عمومی^۱، (شایستگی که برای تمامی کارکنان، بدون توجه به نوع یا سطح وظایفشان در نظر گرفته می‌شود)، و شایستگی‌های فنی یا وظیفه‌ای^۲ (شایستگی خاصی که برای انجام هر شغل در سازمان در محدوده فنی یا تخصصی تعریف شده مورد توجه است)، تقسیم‌بندی می‌شوند. مرور ادبیات و پیشینه موضوع نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های مختلف شده است و در همین راستا الگوهای مختلفی برای این امر ارائه شده است. هر یک از این الگوها بر ابعاد و مؤلفه‌های ویژه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان تأکید داشته‌اند. جدول ۱ خلاصه شایستگی حرفه‌ای کارکنان را در پژوهش‌ها و الگوهای ارائه شده نشان می‌دهد.

جدول ۱. شایستگی حرفه‌ای کارکنان (مستخرج از پیشینه پژوهش)

ردیف	نام پژوهشگر/ صاحب‌نظر	سال ارائه	شایستگی حرفه‌ای کارکنان
۱	راشول	۱۹۹۸	دانش، مهارت، انگیزش
۳	یوواراج	۲۰۱۱	شایستگی کارکردی (وظیفه‌ای) و شایستگی رفتاری
۴	اتحادیه اروپا	۲۰۱۴	برنامه‌ریزی، ایجاد، اجرا، توانمندسازی، مدیریت
۵	دیانتی و عرفانی	۱۳۸۸	شایستگی فردی، شایستگی سازمانی، شایستگی راهبردی
۶	سازمان مدیریت صنعتی	۱۳۸۲	دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علائق، تجربه‌ها، و توانمندی‌های مرتبط
۷	هوشیار و رحیم‌نیا	۱۳۹۲	شایستگی فنی، شایستگی مدیریتی، شایستگی محیطی، شایستگی فردی

همان‌گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، در پژوهش‌های مختلف و الگوهایی که توسط محققان مختلف ارائه شده است دسته‌بندی‌های کم و بیش متفاوتی از شایستگی ارائه شده است. اما مطالعه سیر تاریخی این مفهوم نشان می‌دهد که شایستگی در مکتب نوین را مجموعه دانش، توانایی، مهارت، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و انگیزه‌ها و

1. Generic

2. technical/ functional

علایقی تشکیل می‌دهد که در عملکرد بالاتر از متوسط یک فرد شاغل نقش دارد. بنابراین، باتوجه نقش محوری کارکنان در موفقیت دانشگاه و نیز باعنایت به اهمیت نقش شایستگی‌های حرفه‌ای آنها و از آنجا که تاکنون پژوهشی در زمینه شناسایی شایستگی‌های کارکنان دانشگاه انجام نشده است، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان است در این راستا سؤال پژوهش این است که شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد متناسب با مسیر شغلی آنها کدامند؟.

روش

از آنجا که هدف کلی این پژوهش شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشگاهی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بوده است، لذا این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به شیوه آمیخته^۱ و به صورت اکتشافی^۲ انجام شده است. در طرح تحقیق آمیخته اکتشافی پژوهشگر درصددزمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۱۶۶). بنابراین، باتوجه به هدف و ماهیت این پژوهش، طرح تحقیق شامل دو قسمت است: دربخش کیفی وجهت پاسخ به سؤال اول پژوهش (شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد متناسب با مسیر شغلی آنها کدامند) روش تحقیق مطالعه موردی به کار گرفته شد و برای گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب نظران دانشگاهی و متخصصان مشاوره شغلی و تحلیل اسناد مکتوب (سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد و کتابچه طبقه‌بندی مشاغل دانشگاه فردوسی مشهد) استفاده است. به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی پژوهش نیز از روش کدگذاری در مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. در مرحله دوم و در بخش کمی پژوهش روش تحقیق توصیفی-تحلیلی به کار گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌های کمی، ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته به کار گرفته شده است. به منظور تحلیل داده‌های کمی نیز از آمارتوصیفی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کارکنان شاغل در دانشکده‌های مختلف دانشگاه فردوسی مشهد بود که اطلاعات آنها در جداول ۲ ارائه شده است.

سؤالات پرسشنامه بر مبنای نظریه شایستگی (کوکران، ۲۰۱۳) طراحی شد که دارای ۳۸ سؤال بود جامعه هدف آن کارکنان مؤسسات دولتی بود و روایی آن با استفاده از روش دلفی و نظر صاحب نظران محاسبه شد و پایایی آن نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۸۹) محاسبه شد. نمونه‌ای شامل ۱۹۰ نفر که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای مرحله‌ای و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب و از کارکنان دانشکده‌های مختلف پرسشنامه مربوطه را تکمیل کردند و طی آن میزان اهمیت هر یک از شایستگی را در مسیر ارتقای شغلی‌شان مشخص نمودند.

جدول ۲. پراکندگی جامعه و نمونه آماری کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد

ردیف	دانشکده محل خدمت	تعداد کارکنان			تعداد نمونه آماری
		زن	مرد	کل	
۱	دانشکده ادبیات و علوم انسانی	۱۵	۲۵	۴۰	۲۰
۲	دانشکده الهیات و معارف اسلامی	۶	۱۷	۲۳	۱۲
۳	دانشکده دامپزشکی	۹	۲۶	۳۵	۱۸
۴	دانشکده علوم	۲۵	۳۲	۵۷	۲۸
۵	دانشکده علوم اداری و اقتصادی	۶	۱۸	۲۴	۱۲
۶	دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	۱۲	۱۶	۲۸	۱۴
۷	دانشکده علوم ریاضی	۸	۹	۱۷	۹
۸	دانشکده علوم ورزشی	۵	۷	۱۳	۷
۹	دانشکده کشاورزی	۲۱	۳۶	۵۷	۲۸
۱۰	دانشکده معماری و شهرسازی	۲	۶	۸	۶
۱۱	دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست	۲	۱۱	۱۳	۷
۱۲	دانشکده مهندسی	۱۳	۴۵	۵۸	۲۹
	جمع کل	۳۷۳			۱۹۰

یافته‌ها

پس از مرور پیشینه و دستیابی به فهرست اولیه شایستگی‌ها، در دو مرحله دیگر نیز شایستگی حرفه‌ای کارکنان مورد بازبینی و تکمیل قرار گرفتند: یکی تحلیل اسناد مکتوب دانشگاه و دیگری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که مبنای ساخت آن نظریه شایستگی (کوکران، ۲۰۱۳) بود و دارای ۱۰ سؤال باز پاسخ بودند و اعتبار آن با استفاده از روش دلفی محاسبه شد. لازم به ذکر است که طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل جدی‌ترین

فعالیتی است که طی آن شرایط احراز مشاغل موجود در دانشگاه مورد شناسایی قرار گرفته است که نتیجه آن در قالب کتابچه‌ای در سال ۱۳۹۵ از طرف معاونت اداری و مالی دانشگاه منتشر شده است. این سند یک منبع مهم به منظور شناسایی شایستگی مورد نیاز کارکنان دانشگاه است. همچنین سند برنامه راهبردی دانشگاه به عنوان مهم‌ترین سند موجود در دانشگاه نیز مورد تحلیل قرار گرفت.

پس از شناسایی شایستگی محوری کارکنان از منابع چندگانه، فهرستی از شایستگی مورد نیاز کارکنان دانشگاه به تفکیک سه گروه کارکنان آموزشی، کارکنان پژوهشی، و کارکنان اداری تهیه گردید. در مرحله بعد، به منظور اطمینان از اعتبار و دقت فرآیند شناسایی شایستگی، یک مرحله مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با سرپرستان کارکنان در دانشکده‌ها تنظیم شد. در این مصاحبه فهرست شایستگی شناسایی شده در اختیار سرپرستان قرار گرفت و آنها نسبت به اصلاح آن فهرست و اضافه نمودن موارد مغفول و یا حذف موارد بی‌ارتباط اقدام نمودند. پس از اصلاح و تکمیل فهرست شایستگی کارکنان، لیست نهایی شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه تهیه گردید. جدول ۳ فهرست نهایی شایستگی کارکنان دانشگاه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه

منبع شناسایی شایستگی		شایستگی حرفه‌ای کارکنان	شایستگی فردی
اسناد	شرح		
(سند راهبردی و گزارش طبقه‌بندی مشاغل دانشگاه)	پیشینه پژوهش و وظایف	مسئولیت‌پذیری	
*	*	امانت‌داری	
		صداقت	
		اعتماد به نفس	
*	*	انتقادپذیری	شایستگی
*	*	انعطاف‌پذیری	فردی
		خودتنظیمی	
*	*	یادگیری مستمر (توسعه فردی)	
*	*	پایبندی به اخلاق و ارزش‌ها	
*	*	حسن خلق	

منبع شناسایی شایستگی			شایستگی حرفه‌ای کارکنان	طبقه اصلی
اسناد	شرح وظایف	پیشینه پژوهش		
	(سند راهبردی و گزارش طبقه‌بندی مشاغل دانشگاه)		صعه صدر *	
			ژرف‌نگری *	
			رفتار منصفانه *	
			مدیریت زمان *	
			مدیریت استرس *	
			خوش بینی *	
			ریسک‌پذیری *	
*		*	سلامت روان و جسم *	
		*	آراستگی *	
*	*	*	کار گروهی *	
*	*	*	تعامل مؤثر با همکاران *	
		*	شبکه‌سازی *	شایستگی
		*	جلب اعتماد *	میان فردی
	*	*	ارتباطات شفاهی *	
	*	*	ارتباطات کتبی *	
*		*	کمک به همکار *	
		*	مدیریت تعارض *	
	*	*	تضمیم‌گیری *	
	*	*	تجزیه و تحلیل مسائل *	
*	*	*	حل مسائل *	
*	*	*	خلاقیت و نوآوری *	
		*	تفکر راهبردی *	شایستگی
		*	تفکر انتقادی *	ادراکی
		*	تفکر سیستمی *	
	*	*	جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات *	
	*	*	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری *	

منبع شناسایی شایستگی			
اسناد	شرح وظایف	پیشینه پژوهش	شایستگی حرفه‌ای کارکنان
(سند راهبردی و گزارش طبقه‌بندی مشاغل دانشگاه)			
*	*	*	اخلاق حرفه‌ای
*	*	*	رهبری
*	*	*	مهارت مدیریتی
	*	*	شناخت سازمان و تشکیلات اداری
*	*	*	شناخت اهداف، رسالت‌ها و برنامه‌ها
*	*	*	رعایت هنجارهای دانشگاه
*	*	*	تدوین گزارش
		*	قدرت مذاکره و متقاعدسازی
*		*	وجدان کاری
*		*	تعهد سازمانی
		*	روحیه خدمت (مشتری‌مداری)
	*	*	برنامه‌ریزی شغلی
*	*	*	تنظیم و اولویت‌بندی اهداف
*		*	پیگیری و نتیجه‌گرایی

همان گونه که بیان شد، به دلیل تفاوت‌های موجود در وظایف شغلی کارکنان بخش‌های مختلف دانشگاه، شایستگی‌های فنی (تخصصی) هر دسته از کارکنان نیز کم و بیش متفاوت است. لذا، در ادامه شایستگی‌های فنی هر دسته از کارکنان به تفکیک کارکنان حوزه آموزشی، کارکنان حوزه پژوهشی، و کارکنان اداری ارائه می‌گردد.

الف) شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان حوزه آموزشی

جدول ۴. شایستگی‌های ویژه کارکنان حوزه آموزشی

منبع شناسایی شایستگی		شایستگی حرفه‌ای کارکنان	طبقه اصلی
شرح وظایف	پیشینه پژوهش		
*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌های آموزشی	شایستگی فنی (آموزشی)
*		آشنایی با فرآیند ثبت‌نام دانشجویان	
*		آشنایی با فرآیند تحصیل دانشجویان (انتخاب واحد، حذف و اضافه، تغییر رشته و ...)	
*		توانایی برنامه‌ریزی درسی (ترم بندی دروس و ...)	
*		توانایی ساماندهی فعالیت‌های آموزشی	
*		توانایی ارزشیابی (امتحان، ارزیابی تدریس و ...)	
*	*	تسلط بر مهارت‌های هفت‌گانه رایانه	
*	*	توانایی کار با سامانه‌های مربوطه (سدف و ...)	
*	*	جمع‌آوری و تنظیم اطلاعات امور آموزشی	
*		آشنایی با فرآیند پایان‌نامه دانشجویان	
*		توانایی انجام امور دانش‌آموختگی	

ب) شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان حوزه پژوهشی

جدول ۵. شایستگی ویژه کارکنان حوزه پژوهشی

منبع شناسایی شایستگی		شایستگی حرفه‌ای کارکنان	طبقه اصلی
شرح وظایف	پیشینه پژوهش		
*		آشنایی با پایگاه‌های اطلاعاتی	شایستگی فنی (پژوهشی)
*		آشنایی با ابزارهای جدید ارتباطی	
*	*	مهارت‌های هفت‌گانه رایانه	
*	*	توانایی کار با سامانه‌های مرتبط	
*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌های پژوهشی	
*		آشنایی با اصول و ابزارهای علم‌سنجی	
*		تسلط بر فرآیند پژوهش	
*	*	تسلط بر زبان خارجی	
*		آشنایی با نرم‌افزارهای آماری	
*	*	توانایی تهیه گزارش عملکرد	
*		توانایی انجام امور پژوهانه هیئت علمی	
*		توانایی انجام امور پژوهشی دانشجویان	

ج) شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان حوزه اداری

جدول ۶. شایستگی ویژه کارکنان حوزه اداری

منبع شناسایی شایستگی		شایستگی حرفه‌ای کارکنان	طبقه اصلی
پیشینه پژوهش	شرح وظایف		
*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌های اداری دانشگاه	شایستگی فنی (اداری)
*	*	توانایی کار با سامانه‌های مربوطه (پیوند، پویا و ...)	
*	*	تسلط بر مهارت‌های هفت‌گانه رایانه	
*	*	آشنایی با نرم‌افزارهای عمومی و تخصصی	
*	*	مهارت در گزارش‌نویسی	
*	*	آشنایی با ساختار سازمانی دانشگاه	
*	*	تسلط بر زبان خارجی	
*	*	پاسخگویی و راهنمایی ارباب رجوع	
*	*	مهارت در بودجه ریزی	
*	*	نگهداری و مدیریت اسناد و مدارک	

همان‌گونه که در جداول فوق ملاحظه می‌شود، عمده شایستگی فنی شناسایی شده از شرح وظایف کارکنان استخراج شده است.

سؤال دوم پژوهش: میزان اهمیت هر یک از شایستگی شناسایی شده متناسب با مسیر شغلی کارکنان چگونه است؟

جهت پاسخ به سؤال دوم از روش پژوهش کمی و از ابزار پرسشنامه استفاده شد همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین محاسبه شده مربوط به شایستگی‌های فردی (با مقدار ۴/۴۳) است. در مراتب بعدی اهمیت، شایستگی سازمانی، شایستگی ادراکی، شایستگی فنی قرار دارد. کمترین میانگین نیز مربوط به شایستگی میان فردی کارکنان با مقدار میانگین ۳/۹۵ است.

جدول ۷. میزان اهمیت هر یک از شایستگی محوری کارکنان دانشکده‌ها در مسیر پیشرفت شغلی

آن‌ها

اولویت	انحراف استاندارد	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد نمونه	شایستگی
۱	۳۹۶.	۴۳.۴	۹۵.۴	۵۸.۳	۱۷۳	شایستگی فردی
۵	۶۱۱.	۹۵.۳	۸۸.۴	۶۲.۲	۱۷۴	شایستگی میان فردی
۳	۴۶.	۲۸.۴	۰۰.۵	۳۳.۳	۱۷۵	شایستگی ادراکی
۲	۳۷.	۴.۴	۰۰.۵	۵۷.۳	۱۷۴	شایستگی سازمانی
۴	۸۷.	۹۷.۳	۰۰.۵	۹۰.۱	۱۴	شایستگی فنی
	۴۹.	۱۶.۴	۶۸.۴	۰۰.۳	۱۷۱	جمع کل

میانگین کلی محاسبه شده برای مجموع شایستگی کارکنان نیز ۴/۱۶ است که نشان می‌دهد این شایستگی محوری در مسیر شغلی کارکنان از میزان اهمیت بالایی برخوردار هستند.

جدول ۸. محاسبه تحلیل واریانس چند متغیره جهت تعیین معنی دار بودن تفاوت پنج گروه در

مفهوم شایستگی

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	
	SS	df	MS	
بین گروه‌ها	۴/۶۳	۴	۱/۳۲۴۱	$F=۱.۴۱۰۷۶$
درون گروه‌ها	۲۱/۴۸	۱۸۶	۰/۴۳۱۵	
کل	۳۱/۱۱	۱۸۶		

نتایج جدول ۸ مربوط به تحلیل واریانس چند متغیره جهت تعیین معنی دار بودن تفاوت پنج گروه در مفهوم شایستگی نشان داد که بین انواع شایستگی شایستگی فردی، شایستگی میان فردی، شایستگی ادراکی، شایستگی سازمانی و شایستگی فنی در کارکنان تفاوت معنی داری در سطح (۰/۰۱) وجود ندارد لذا نیازی به استفاده از مون‌های تعقیبی جهت تعیین تفاوت دو به دو خرده متغیرها وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از چند مرحله پژوهش از طریق مطالعه پیشینه پژوهش، مطالعه اسناد و مصوبات دانشگاه، مصاحبه و نظرسنجی از کارکنان نشان داد که طیف نسبتاً وسیعی از شایستگی‌ها برای کارکنان دانشگاه وجود دارد که می‌توان آنها در پنج دسته شایستگی‌های

محوری تقسیم‌بندی کرد: شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، ادراکی، سازمانی، و فنی. از نظر میزان اهمیت هر یک از این شایستگی‌ها در مسیر شغلی کارکنان نیز با استفاده از ابزار پرسشنامه و نظرخواهی از خود آنها مشخص شد که از دیدگاه کارکنان شایستگی‌های فردی و سازمانی بیشترین اهمیت را در مسیر شغلی آنها دارند و در مراتب بعدی شایستگی‌های فنی و ادراکی قرار دارند. مبتنی بر نتایج حاصل از این پژوهش و نیز مرور پیشینه پژوهش (کاردی و سلواراجان^۱، ۲۰۱۵؛ چاک‌هرا و همکاران^۲، ۲۰۰۳) می‌توان گفت که توجه به موضوع شایستگی کارکنان اهمیت به‌خصوصی یافته و به یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران تبدیل شده است (سوداگر و همکاران، ۱۳۹۳). اهمیت این موضوع به‌ویژه در دانشگاه‌ها که سازمان‌هایی دانش‌بنیان هستند اهمیتی دوچندان یافته است. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند، در مقابل کار خود پاسخگو باشند. این امر از طریق توانمندسازی کارکنان محقق می‌شود و در صورت بهره‌گیری از آن نه تنها تعهد کارکنان به سازمان بیشتر شده، بلکه در آنان حس اعتماد، اهمیت، ظرفیت و توانایی ایجاد می‌شود که پیامد آن یک محیط کاری مثبت خواهد بود (گامینیان^۳، ۲۰۰۴). دانشگاه‌ها و دانشکده‌های امروزی نیز در جوی رقابتی، مشتری‌گرا، دانش‌محور، پاسخ‌گو، کارآفرین و تحول‌گرا فعالیت می‌کنند. دستیابی به هر یک از این ویژگی‌ها از طریق منابع انسانی آن دانشگاه یا دانشکده حاصل می‌شود. برخورداری کارکنان دانشگاه از شایستگی‌های محوری می‌تواند آن دانشگاه یا دانشکده را در این محیط رقابتی زنده نگاه‌دارد.

در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت مؤلفه‌های مانند بینش استراتژیک، هدایت و حمایت کردن، تصمیم‌گیری و اقدام، حفظ یک چشم‌انداز مثبت، شبکه ارتباطی، ارتباط برقرار کردن، بررسی و تحلیل کردن، مسئولیت‌پذیری برای استانداردهای برتر، آماده شدن به‌طور کامل، درک دیگران، داشتن درک زیاد، اقدام کردن، مشورت و مشارکت، ارتباطات، ایجاد و نوآوری، متقاعد کردن و تاثیرگذاری، حمایت از شهرت خدمات، برقراری روابط قوی، مدیریت کردن تحت فشار، تدوین استراتژی‌ها و مفاهیم در مدیران می‌تواند در کارکنان دانشگاه نیز شایستگی ایجاد کند (کلرک و آرمیت^۴، ۲۰۱۲). به عبارت

1. Cardy, R L. & Selvarajan, T.T.
2. Chung- Herrera, B. G., et al.

3. Gaminian
4. Clark, J. & Armit. K.

دیگر بر اساس بسیاری از پژوهشها (شایستگی‌های مدیران مهمترین فاکتور تعیین کننده برای تعیین شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در مسیر یابی شغلی خواهند بود. همچنین در راستای نتایج پژوهش و همسو با یافته‌های سایر پژوهشهای همسو (کوکران، ۲۰۱۳؛ کوپر، ۲۰۱۴) قسمتی از شایستگی‌های کارکنان دانشگاه برای مسیر یابی شغلی درست داشتن درک زیاد، اقدام کردن، مشورت و مشارکت، ارتباطات، ایجاد و نوآوری، متقاعد کردن و تاثیرگذاری، حمایت از ارباب رجوع، برقراری روابط قوی، مدیریت کردن تحت فشار، تدوین استراتژی‌ها و مفاهیم است. از سوی دیگر بسیاری از تحقیقات (کروفورد و آنات، ۲۰۱۴؛ درگندیس و منتزاس، ۲۰۱۶) نشان داده‌اند که عوامل دیگری هم در شایستگی کارکنان دانشگاه برای مسیر یابی شغلی درست موثرند که عبارتند از مهارت اهمیت منابع انسانی، مهارت هوش عاطفی، مهارت استراتژیک و عملیاتی، مدیریت عملکرد خطرپذیری و کار پرمخاطره، بکارگیری ارزش‌های اخلاقی، مهارت باز بودن برای پذیرش سبک‌های مدیریتی، مدیریت پیچیدگی انطباق‌پذیری و یادگیری مستمر، دورنگری و نوآوری، مهارت ارتباط و مذاکره، مهارت فنی، رهبری، مشارکت و شبکه‌سازی، مدیریت دانش و ششم سیاسی.

پژوهش حاضر نیز مثل بسیاری از پژوهشهای دیگر دارای محدودیت‌های بوده که مهم‌ترین آنها عبارت بودند از اولاً نتایج به دست آمده از پژوهش مربوط به یک دوره زمانی است که داده جمع‌آوری شده‌اند و با گذشت زمان ممکن است در نتایج تغییر حاصل شود. دوم سنجش شاخص‌های شایستگی از طریق پرسشنامه و مصاحبه انجام شده که محدودیت‌های مربوط به خود را دارد. و اعتبار آن محدود به دوره زمانی کوتاه‌مدت است به این معنی که ممکن است با گذشت زمان و تغییر و تحولات در سیاست‌ها و برنامه‌های موجود در یک موسسه یا سازمان بر شاخص‌های شایستگی کارکنان تأثیر بگذارد که موجب تغییر نتایج شود. در راستای محدودیت‌های مطرح شده پیشنهاد می‌شود که با توجه به ضرورت و اهمیت آموزش و بهره‌گیری از علوم و فنون روز دنیا مسئولین باید برای یادگیری بهتر و رسیدن به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و بیشتر در زمینه‌های شغلی کارکنان دانشگاه ایجاد انگیزه نمایند. از آنجایی که نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه با گذشت زمان و شرایط، دچار تغییر و تنوع می‌شود، پیشنهاد می‌گردد انجام پروژه‌های نیازسنجی همواره و در مقاطع مختلف زمانی استمرار یابد و به‌عنوان پیشنهاد

برنامه‌ریزی و طراحی دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد و نیازسنجی باید به صورت دوره‌ای و نه مقطعی و بر اساس اصول و شیوه‌های علمی و نوین انجام پذیرد و زمینه‌های تحقیقاتی و امکانات لازم، خصوصاً ارتباطات و تسهیلات مربوط به تبادل اطلاعات نوین و روز دنیا را جهت استفاده کارکنان دانشگاه در اختیار آن‌ها قرار دهند، همچنین پیشنهاد می‌شود راهبردهایی برای کسب آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی توسط مدیران در محیط بازار سرمایه پیاده‌سازی شود. و با تدوین و اجرای برنامه‌هایی جهت بالندگی و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های اصولی در این زمینه، فرصت کسب مهارت‌ها، عقاید و باورها و نگرش‌های جدید را به آن‌ها بدهند تا آن‌ها بتوانند در راستای رشد شایستگی خود گام بردارند. و همچنین در راستای بهینه سازی شرایط پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان دانشگاه در زمینه‌های مدیریت برگزار شود.

منابع

- بازرگان، ع. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: دیدار.
- پورعابدی، م، ضرابی، و، سجادی نائینی، ح.، رضی، ز. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲، ۲۷-۵۲.
- درگاهی، ح.، علیپور فلاح‌پسند، م.، حیدری قره‌باغ، ه. (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی. *راهبرد*، ۲۳، ۹۱-۱۱۳.
- دیانتی، م.، عرفانی، م. (۱۳۸۸). شایستگی: مفاهیم و کاربردها. *تدبیر*، ۲۰۶، ۱۴-۱۹.
- سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۲). گزارش طرح نیازسنجی آموزشی مدیران بر اساس شایستگی‌ها. سوداگر، ح.، یزدان‌پناه، ز.، آل طه، س.، منصورکیانی، ع. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین شایستگی و رشد حرفه‌ای در کارکنان اداره کل محیط زیست خراسانی شمالی. *فصلنامه پژوهشنامه تربیتی*، ۴۰، ۸۵-۹۸.
- گمینیان، و. (۱۳۸۲). توانمندسازی در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*. شماره ۳۶، ۱۱۱-۱۲۰.
- هوشیار، و.، رحیم‌نیا، ف. (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳، ۵۵-۶۸.

References

Barton H, Barton L. (2011) trust and psychological empowerment in the Russian work context"; *Human Resource Management Review*; 21(3).

- Campion M A, Fink A A, Ruggenberg B J, Carr, L, Phillips G M, Odman R.B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*; 64(1): 225-262.
- Cardy R L, Selvarajan, T T. (2015). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*; 49: 235-245.
- Chung- Herrera B G, Enz C A., Lankau M J. (2003). "Grooming future hospitality leaders: A Competencies model". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 44(3): 17-25.
- Clark J, Armit K. (2012). "Leadership competency for doctors: a framework", *Leadership in Health Services*;" Vol. 23 No. 2, pp. 115-129.
- Cochran G. (2013). Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization, Ohio State University, a doctor of dissertation; 83: 179-193.
- Cooper K. (2014). "Effective Competency Modeling and Reporting". AMACOM. New York. NY.
- Cornett P A, Parsons M L. (2009)." Developing leaders through the healthy workplace intervention"; *Perioperative Nursing Clinics*; 4(1).
- Crawford L N, Anat H. (2014). Competencies for managing change, *International journal of project management*; 28 (4): 45-83.
- Dimitriadis Z. (2004)"Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: Some greek evidence ";*Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*; 9(2): 20-29.
- Draganidis F, Mentzas G. (2016). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches, *Information Management & Computer Security*; 14(1): 51 - 46.
- Gaminian V. (2004). Empowerment in Education. *Journal of management in Education*. Numbers of 25 & 26.
- Quinn R E, Spreitzer G M. (1997);"The road to empowerment: Seven questions every leader should consider organizational dynamics", *Journal of quality management*; 26(10): 19-28.
- Rothwell W J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: American Management Association.
- Rodriguez D P. (2000). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*; 41(3): 309-324.
- Sanchez J C, Levine E. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*; 19: 53-63.
- Sanchez J C. (2010). University training for entrepreneurial competencies its impact on intention of creation, *International Entrepreneurship and Management Journal*; 7(2): 239-254 .
- UNIDO. (2002). UNIDO Competencies.
- Yates S M. (2009);" Professional competencies: Perspectives and challenges for the tertiary sector"; *International Perspectives on Competence in the Workplace: Implications for Research, Policy and Practice*, DOI 10.1007/978-1-4020-8754-7_5, 2009.
- Yuvaraj D. (2011). A Study on the Brand Choice Decisions of Consumers With Reference to Cosmetics. *Indian Journal of Applied Research*; 4: 91-95. 10.15373/2249555X/June2014/28.