

طراحی مدل نیمرخ شایستگی سرمایه انسانی (مطالعه موردی: گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی)

علی کفعمی لادانی^۱
ناهید امراللهی بیوکی^۲
محمد شاکر اردکانی^۳
مهدی گل وردی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۳۱)

چکیده

با توجه به اهمیت رویکرد شایستگی به عنوان ابزاری در دست سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی به منظور تامین، حفظ و نگهداری و توسعه منابع انسانی و همسوسازی آن‌ها با استراتژی‌ها و اهداف سازمان طراحی مدل نیمرخ شایستگی برای شرکت‌های بزرگ امروزه به یک خواسته ضروری تبدیل شده است. این پژوهش با هدف تدوین مدل نیمرخ شایستگی کارکنان در گروه صنعتی انتخاب سرویس انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی است. در پژوهش حاضر، دو دسته جامعه مورد مطالعه قرار گرفت: ۱. جامعه آماری روش تحلیل مضمون که شامل ۲۱ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد، سرپرستان استان‌ها و مدیران میانی قسمت‌های تکنسین‌ها و مراکز تماس گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی بودند. روش نمونه‌گیری در این بخش نمونه‌گیری هدفمند بود. ۲. جامعه آماری روش دلفی شامل ۷ نفر از اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد کسب و کار و منابع انسانی و ارزیابان مدیریت منابع انسانی بود. روش نمونه‌گیری در این بخش، انتخاب افراد بر مبنای خبرگی و تجربه بود. اطلاعات بخش اول از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و بخش دوم با کمک پرسشنامه گردآوری شدند. براساس یافته‌های پژوهش، مضامین اصلی مدل نیمرخ شایستگی کارکنان مرکز تماس و تکنسین‌های گروه صنعتی انتخاب سرویس، شامل دو مضمون اصلی شایستگی فردی و شایستگی سازمانی و ۸ شایستگی فرعی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، مهارت ارتباطی، تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری، اخلاق حرفه‌ای، کار تیمی و مشارکت، توان رهبری، بهبود و توسعه سازمانی و توان اجرایی و عملیاتی تعیین شد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، نیمرخ شایستگی، روش کیفی، گروه صنعتی انتخاب، مدل شایستگی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان. akafami63@gmail.com

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. amrolahi.n@ardakan.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. m.shaker@ardakan.ac.ir

^۴ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. golverdi@ardakan.ac.ir

مقدمه

در اختیار داشتن نیروی انسانی با مهارت و تخصص بالا که ضمن داشتن ارتباطات قوی، قدرت یادگیری و انعطاف پذیری بالا بتوانند خود را با تغییرات محیط وفق دهند، از اصلی ترین ضرورت های کسب و کار دنیای کنونی است. وجود محیط پویا و فناوری های پیچیده و به سرعت در حال تغییر، بر اهمیت فزاینده نیروی متخصص افزوده است. این مهم تنها زمانی می تواند محقق شود که بین اهداف سازمانی و ارزش آفرینی سازمانی نیروی انسانی، تمرکز و هماهنگی ایجاد شود (۱). به همین منظور رویکرد سازمان ها به منابع انسانی یا نیروی انسانی به سرمایه انسانی تغییر یافته است. رویکردی که چالش های جدیدی با خود به همراه دارد که در تعیین ارزش بازار، شرکت ها و سازمان ها به غیر از سرمایه های فیزیکی و دارایی های دفتری، به سرمایه های فکری خود نیز وابسته هستند و در همین راستا موضوع شایستگی را مطرح می کند.

به زعم مک کلند^۱ ابزاری به نام شایستگی می توان افراد معمولی را از افراد ممتاز تمیز داد (۲). مفهوم شایستگی از تعاریف متعددی برخوردار است. وایت^۲ شایستگی را به معنای ویژگی های فردی افراد می داند که باعث می شود افراد عملکرد برتری از خود نشان دهند. وی همچنین تعامل اثربخش فرد با محیط را به عنوان شایستگی تعریف می کند (۳).

در تعریفی دیگر بویاتزیس^۳ شایستگی را ظرفیتی می داند، که باعث به وجود آمدن رفتارهایی در فرد می شود و در ادامه این رفتارها نیازها و تقاضاهای مرتبط با شغل را شکل داده و ضمن همراهی با عوامل محیطی سازمان، به نتایج مطلوب ختم می شوند (۴).

انتخاب و در اختیار داشتن سرمایه انسانی شایسته از دغدغه های بزرگان و اندیشمندان علم مدیریت، بخصوص مدیریت منابع انسانی در سال های گذشته بوده است و بدون تردید بهترین راه برای انتخاب سرمایه انسانی شایسته برای مشاغل مختلف سازمانی، استفاده از روش های علمی است. اولریش^۴ اعتقاد دارد روش هایی که به شناخت و تعیین شایستگی های فردی، مدیریتی و سازمانی برای مشاغل مختلف سازمان کمک کند، امروزه به ضرورتی اجتناب ناپذیر مبدل شده است (۵).

-
- 1- McClelland
 - 2- White
 - 3- Boyatzis
 - 4- Ulrich

بنابراین با توجه به مباحث ارائه شده، لزوم به کارگیری مدل شایستگی در هر سازمان به منظور شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز فردی و سازمانی که بخصوص خاص همان سازمان باشد از اهمیت زیادی برخوردار شده است و لازم است که بخصوص شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ مدل شایستگی خاص خود را داشته باشند. به همین جهت در این پژوهش تلاش شده است که با تکیه بر دیدگاه‌های صاحب‌نظران و تعاریف آن‌ها در خصوص شایستگی و همچنین به دنبال آن با انجام پژوهش‌های میدانی با رویکرد مصاحبه‌ای با خبرگان و متخصصین، به صورت یک پژوهش کیفی یک مدل نیمرخ شایستگی تدوین شود که بتواند بواسطه آن به صورت عمیق‌تر و قابل اعتمادتری نیمرخ شایستگی نیروی انسانی گروه صنعتی انتخاب سرویس را مورد بررسی قرار داد. در واقع در پژوهش حاضر تلاش بر این است که با استفاده از یک مدل کیفی، یک مدل جامع در حوزه شایستگی تدوین شود که از تجمیع دیدگاه‌ها و نظرات متخصصین این حوزه حاصل شده باشند و در انتها نیز پرسش‌نامه‌ای مشخص و پیشنهاد شود تا برای امتیازدهی و بررسی شایستگی نیروی انسانی در یک مقطع زمانی قابل استفاده باشد.

با در نظر گرفتن این مهم که شایستگی موضوع بسیار پیچیده‌ای است که تحت شرایط مختلف مانند روابط بین فردی افراد، تجارب و آموزش و دانش‌های حاصله، تاثیرات محیطی و اجتماعی، تحریک پذیری (تشویق و تنبیه) و غیره ممکن است با تغییراتی همراه شود، وجود یک مدل کاملاً دقیق شایستگی که خاص یک سازمان طراحی شده باشد نیز، به نظر نمی‌رسد که بتواند گویای شایستگی‌های افراد در همه زمان‌ها و موقعیت‌های سازمان باشد و رسیدن به نقطه اتکا در مباحث شایستگی، همیشه با نیمه پنهانی همراه است. از این رو انتخاب واژه نیمرخ شایستگی با هدف در نظر گرفتن نیمه پنهان و نامشخص شایستگی در افراد و به دنبال آن نیاز به، به‌روزرسانی مدل‌ها و روش‌های شناخت شایستگی افراد، انتخاب شده است.

به همین جهت پژوهش‌گر در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال اصلی است که مدل نیمرخ شایستگی نیروی انسانی در گروه صنعتی انتخاب سرویس به چه شکل باید باشد؟

بنابراین هدف این پژوهش طراحی مدل نیمرخ شایستگی برای کارکنان مراکز تماس یا کال سنتر و همچنین تکنسین‌های فنی گروه صنعتی انتخاب سرویس می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در خصوص شایستگی تعاریف، مفاهیم و رویکردهای متفاوتی وجود دارد. شناخت ایده‌ها و نظرات و تعاریف صاحب‌نظران در این حوزه به درک بهتر ما نسبت به شایستگی و کاربردهای آن کمک بسزایی

خواهد کرد. هرچند به صورت کلی مفهوم شایستگی هنوز هم بسیار مبهم است و این مهم توسط بسیاری از اندیشمندان نیز بیان شده است (۶، ۷، ۸، ۹). استیونز اعتقاد دارد هر چند رویکرد شایستگی می‌تواند بر موضوعاتی مانند رفتارهای اثربخش در سازمان، ایجاد زبان و استاندارد مشترک و هم‌راستاسازی سیستم‌ها و خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان کاربردهای بسیار مناسبی داشته باشد اما نبود شفافیت لازم در مورد معنای شایستگی و مفهومی که از آن انتظار داریم، می‌تواند کاربردهای شایستگی در سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. نبود مفهوم مشخص از شایستگی طراحان مدل‌های شایستگی در شرکت‌ها را دچار سردرگمی خواهد کرد و باعث می‌شود خواسته آن‌ها از طراحی یک مدل شایستگی گنگ باشد و ندانند به دنبال چه هستند و همین امر باعث خواهد شد نتوانند از تکنیک مناسبی برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز خود برای دستیابی به بالاترین عملکرد استفاده کنند (10).

شایستگی را ویژگی‌های بنیادین و درونی فرد تعریف می‌کنند که کارایی برتر فرد را در شغل به همراه دارد (11). برخی دانشمندان شایستگی را ویژگی‌های زیربنایی فرد می‌دانند که عملکرد موفقیت آمیز در شغل را به همراه دارد. آن‌ها این ویژگی‌ها را شامل دانش، مهارت و سطوح انگیزشی در افراد می‌دانند (۱۲). به طور کلی در تعاریف شایستگی، دو رویکرد متفاوت ولی مرتبط دیده می‌شود. رویکرد فردی، که به توانایی فرد در انجام کارهای مربوط به شغل و حرفه‌اش می‌پردازد و رویکرد عملکردی، که به عملکرد برتر فرد یا اثربخشی فرد می‌پردازد. با وجود اینکه این دو تعریف شباهت زیادی به هم دارند، اما از این منظر متفاوت تلقی می‌شوند که اولی به دیدگاه فرد برای انجام یک کار مهم در شغل و دومی به آن چیزی که برای کامیابی و موفقیت در شغل نیاز است، توجه دارد (۱۳).

لدایست و وینرتون^۲ (۷) به دنبال کم کردن ابهاماتی که در مورد تعاریف موجود در شایستگی وجود داشت، اقدام به تعیین مولفه‌هایی کردند که در مورد شایستگی مطرح شده بود. آنها به این نتیجه رسیدند که در فرهنگ آمریکایی، شایستگی عمدتاً با رویکرد رفتاری مطرح است و رفتارهای میان فردی بیشتر مدنظر است و به همین دلیل در رویکرد آمریکایی عمدتاً تمرکز شایستگی بر مفاهیم رفتاری و اجتماعی است. اما در فرهنگ انگلیسی به شایستگی عمدتاً با رویکرد وظیفه‌ای توجه می‌شود و منظور از عملکرد دانش‌ها و توانایی‌هایی است که هر شغل به آن نیاز دارد.

1- Stevens

2- Le Deist & Winterton

در مقاله‌ای دیگر مک کلند، اسپنسر و اسپنسر^۱(۱۴)، شایستگی را برگرفته شده از عواملی مانند انگیزه‌ها، خودانگاره‌ها، خصوصیات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، دانش مرتبط، مهارت شناختی و یا هر ویژگی دیگری می‌دانند که نه تنها باعث تمایز بین کارکنان در سطوح مختلف می‌شود بلکه به صورت قابل اطمینانی امکان اندازه‌گیری آن‌ها وجود دارد. ویژگی‌های بنیادین و نهادینه شده در فرد شامل دانش، مهارت، خصوصیات، توانمندی‌ها، نگرش‌ها و باورهای هر فرد در تعریف راثول^۲(۱۵) است. همچنین اریک سودرکوئیست، پاپالکساندریس، لوانو و پراستاکوس^۳(۱۶) نیز در تعریف شایستگی دانش‌ها و مهارت‌ها و توانایی‌های زیربنایی فرد را آورده‌اند به شرط اینکه باعث عملکرد موفق و موثر در یک شغل شود و قابل اندازه‌گیری، سنجش و مشاهده باشد و بتواند عملکرد متوسط و عالی را از هم تمیز دهد.

در خصوص مفهوم شایستگی اختلاف نظرهای زیادی دیده می‌شود و همین امر باعث شده که برخی مدعی باشند که مفهوم شایستگی دقیقاً مشخص نیست و یا قابل اتکا نیست. در این خصوص شیپمن، آش، باتیستا، کر، اید و همکاران^۴ به نقل از زمکه (۱۹۸۳) عنوان می‌کنند که شایستگی به هیچ عنوان معنی دقیق و مشخصی ندارد و هر کس می‌تواند با دیدگاه خود به دنبال مفهوم و منظور متفاوتی از شایستگی باشد^۵(۱۷). استوف، مارتنز، ون مرینیوئر و باستیانز^۵ نبود مفهوم مشخص در خصوص شایستگی و بخصوص مفاهیم پرکاربرد و اصلی و مهم شایستگی را یکی از دلایل عدم تعادل و اختلال در روابط بین افراد می‌دانند^۶(۱۸). یا در جایی دیگر می‌بینیم که موضوعاتی مانند انباشت دانش و اختلاف نظر در تجمیع تلاش‌های محققین به نبود مفهوم شایستگی ارتباط داده شده است (۱۹) و حتی باعث شده تا مباحث نظریه پردازی نیز با مشکل مواجه شود (۲۰). گرهارت^۶ هم نبود مفهوم درست و دقیق از شایستگی را عاملی می‌داند که میان دانش تولید شده در مطالعات و اقداماتی که در سازمان‌ها صورت می‌گیرد، شکاف ایجاد می‌کند^۶(۲۱). این باعث می‌شود تا بررسی تجربی عامل و یا پدیده‌ای که قرار است مفهوم مورد نظر شایستگی از آن استخراج شود با مشکل مواجه شده و عدم شفافیت در خصوص شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهوم شایستگی در پدیده مورد نظر با عوامل مرتبط و مفاهیم به کار گرفته شده، جلوی بروز خلاقیت و تولید ایده‌های جدید و نوآورانه را می‌گیرد (۲۲).

-
- 1- McClelland, Spencer & Spencer
 - 2- Rothwell
 - 3- Soderquist, Papalexandris, Ioannou & Prastacos
 - 4- Shippmann, Ash, Batjtsta, Carr, Eyde et al
 - 5- Stoof, Martens, Van Merrienboer & Bastiaens
 - 6- Gerhart

پژوهشگرانی مانند پیکاراینین^۱؛ (۹)؛ چن و چنگ^۲؛ (۸)؛ لدایست و وینترتون، (۷)؛ شیپمن، آش، باتیستا، کر، اید و همکاران، (۱۷)؛ استوف، مارتنز، ون مرینبوئر و باستیانز، (۱۸) و بسیاری دیگر از اندیشمندان و پژوهشگران نیز بر این موضوع اذعان دارند که مفهوم شایستگی خیلی دقیق تعریف نشده و معانی و مفاهیم مختلفی در خصوص شایستگی ارائه شده که این موضوع باعث شده تا تعریف دقیقی از مفهوم شایستگی نتوان ارائه داد.

استیونز، اعتقاد دارد که مفهوم شایستگی دارای ابهامات زیادی است و اصلی‌ترین دلیل این ابهام بخصوص در پیشینه پژوهش این است که پژوهشگران مختلف شایستگی را با مفاهیم متفاوت و مولفه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. وی اعتقاد دارد که یکی از اصلی‌ترین دلایل مبهم بودن تعریف شایستگی در پیشینه پژوهش این است که محققان دقیقاً مشخص نمی‌کنند که در تعریف خودشان از شایستگی چه منظوری را دنبال می‌کنند (۱۰). در جایی شایستگی در سطوحی مانند فردی، سازمانی و گروهی طبقه‌بندی شده است (۱۷)، در جایی شایستگی محوری را شایستگی برشمرده که با شایستگی‌های کلیدی سازمان مرتبط باشد و در واقع شایستگی محوری را شایستگی می‌داند که به یادگیری جمعی در سازمان منجر شود (۲۳) و در جای دیگر شایستگی به عنوان ویژگی‌های فردی و یا بنیادین در فرد تعریف می‌شود (۱۸) و این موضوع در همه تعاریف دیده می‌شود.

درگاهی، علی‌پور و حیدری، شایستگی را در اصل مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند در فرد برمی‌شمارند و به شکل زیر دسته‌بندی می‌کنند:

- دانش‌ها و آگاهی‌ها: در این دسته مولفه‌هایی مانند معلومات شغلی، تخصص‌های شغلی و اطلاعات شغلی را قرار می‌دهند.
- قابلیت‌ها و مهارت‌ها: هر نوع توانایی که برای انجام فعالیت‌های مربوط به شغل و اهداف شغلی نیاز باشد.
- نگرش‌ها و ارزش‌ها: هر نوع مفروضات ذهنی و ترجیحاتی که فرد در ذهن خود دارد.
- ویژگی‌ها: منظور خصوصیات فردی و شخصیتی فرد و نحوه واکنش او در برابر شرایط و رویدادهای مختلف است.

1- Pikkarainen

2- Chen & Chang

- انگیزش: هر آن چیزی که باعث تحریک درونی فرد و اشتیاق او برای انجام کار می‌شود.
- خودشناسی: خودشناسی یا خودآنگاری به صورت کلی مرتبط با شناخت فرد از خودش می‌شود.
- نقش‌های اجتماعی: تمامی برداشت‌هایی که از یک فرد توسط جامعه و یا اطرافیان او می‌شود (۲۴).

بسیاری از تعاریف مرتبط با شایستگی در تعریف شایستگی به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم اقدام به دسته‌بندی شایستگی کرده‌اند و در پژوهش‌های مختلف، طبقه‌بندی‌های متعددی از شایستگی دیده می‌شود. نظیر شایستگی‌های مدیریتی، عمومی و فنی (۲۵)، سخت و نرم (۲۶)، قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده (۲۷)، میانی و پایه‌ای (۲۸)، فردی (مجموعه دانش، مهارت و توانایی‌های فرد) و سازمانی (شایستگی‌هایی که به شکل فعالیت جمعی در سطوح سازمان دیده می‌شوند) (۲۹).

دوتا، ناراسیمبر و راجیو، شایستگی را در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی یا دسته‌بندی می‌کنند و دانش، مهارت و توانایی و نگرش را به عنوان ابعاد شایستگی در نظر می‌گیرند (۳۰). بوسلی و پوه‌آیز رویکرد مشابهی را در پیش گرفته‌اند، آن‌ها شایستگی را به عنوان یک اصطلاح دربرگیرنده دانش، مهارت، توانایی و انگیزه در هر فرد توصیف می‌کنند که مرتبط با عملکرد سازمانی او باشد (۳۱).

معمولاً در اغلب تعاریف در خصوص شایستگی دو زمینه در نظر گرفته می‌شود که اولی بیانگر و یا دربرگیرنده توانایی‌ها و خصوصیات فردی یک فرد برای انجام فعالیت‌ها و امور مختلف مربوط به شغل است و دیگری مربوط به آن چیزی است که برای عملکرد بالا یا اثربخش فرد به آن نیاز دارد. هر چند این دو تعریف با هم شباهت زیادی دارند اما تفاوت‌های کلیدی زیادی در آن‌ها وجود دارد. اولی به توانایی‌هایی که یک فرد برای انجام یک شغل نیاز دارد و در آن شغل مهم است می‌پردازد و دومی به دنبال موفقیت در شغل است (۳۲). هولت و پری از توانایی‌هایی که برای سازمان مورد نیاز است با واژه قابلیت یاد می‌کنند و توانایی‌هایی که فرد نیاز دارد با به عنوان شایستگی تعریف می‌کنند (۳۳). با این

1- Dutta, Narasimhan & Rajiv

2- Boselie & Paauwe

3- Holt & Perry

وجود این دو ادامه می‌دهند که شایستگی و قابلیت هر دو نیاز به توانایی دارند اما سطح تحلیل متفاوتی را شامل می‌شوند.

یکی از کاربردهای اصلی استفاده از مدل‌های شایستگی در سازمان‌ها شناسایی افراد با عملکرد برتر و کارکنان توانا و برجسته است تا بتوان به تدریج با استفاده از همین مدل شایستگی تمایز بین کارکنان معمولی را با کارکنان با عملکرد بهتر را تشخیص داد و برای جذب و استخدام و توسعه استراتژی‌های سازمان و رسیدن به راندمان بالاتر از این مدل‌ها استفاده کرد و بر روی نیروی انسانی سرمایه گذاری کرد (۴، ۳۴، ۱۲، ۵). در واقع بر خلاف گذشته که سازمان‌ها به دنبال استخدام افرادی با مجموعه توانایی‌های مشخص و دانش مشخص برای انجام کاری مشخص بودند امروزه انتخاب و توسعه منابع انسانی با استفاده از مدل شایستگی به انعطاف‌پذیری بالاتر در سازمان‌ها کمک کرده است.

دیکشنری وبستر^۱ معنی پروفایل را نمایی بیرونی و سریع از یک موضوع یا شی توصیف و معنی می‌کند. دیکشنری کمبریج^۲ نیز در توصیف واژه پروفایل آورده "اطلاعاتی کوتاه و مختصر از زندگی، کار و غیره افراد یا نیم‌رخ از تصویر یک فرد". از طرفی واژه پروفایل در بسیاری از دیکشنری‌های دو زبانه انگلیسی به فارسی مانند ترانسلیت گوگل^۳، آبادیس^۴، انگلیش و کیبولری^۵ و بسیاری دیگر به عنوان نیم-رخ یا نمایه ترجمه شده است. بنابراین با توجه به اینکه مدل شایستگی باید به عنوان ابزاری برای انتخاب، استخدام و جایگزینی در نظر گرفته شود و باید بتواند دانش و مهارت و پتانسیل‌های فردی افراد و غیره را در نظر بگیرد (۳۵) و با توجه به این نکته که باید قابل توسعه و بهبود با استفاده از آموزش و تجربه باشد (۳۶، ۳۷) بنابراین واژه نیم‌رخ شایستگی برای این موضوع مناسب دیده شد.

طراحی مدل شایستگی، ارزیابی شایستگی سرمایه انسانی و به دنبال آن تلاش برای توسعه شایستگی‌ها، از فعالیت‌ها و اقداماتی است که متخصصین حوزه منابع انسانی به آن می‌پردازند و تحقیقات زیادی در این حوزه انجام می‌شود چرا که عملکرد اثربخش در سازمان‌ها به صورت مستقیم با شایستگی کارکنان در ارتباط است. دوبویس و راثل^۶، الگوهای شایستگی را از این نظر مهم می‌دانند

1- merriam-webster

2- cambridge

3- translate.google

4- abadis

5- englishvocabulary

6- Dubois & Rothwell

که تصویری از یک انسان توسعه یافته را ارائه می‌دهد که آمادگی‌های مورد نیاز را برای موفقیت در مسئولیت‌ها و وظایف محوله دارد (۳۸). از این رو الگو یا مدل شایستگی را به عنوان توصیفی از شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت در یک شغل، کار تیمی یا گروه شغلی در یک سازمان تعریف می‌کنند. یک الگو یا مدل شایستگی فهرستی از الگوها و شاخص‌های رفتاری است که بر اساس آن شایستگی‌های مورد نیازی که باید در یک سازمان وجود داشته باشد را می‌توان عینیت بخشید (۳۹).

لوسیا و لپسینگر^۱ معتقدند مدل شایستگی به‌عنوان ابزاری توصیفی برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و همچنین شناسایی و مشخص کردن مهارت‌ها، ویژگی‌ها و دانش فردی مورد نیاز، برای عملکرد موثر و برتر افراد در یک نقش یا شغل در سازمان بسیار حائز اهمیت است (۴۰). در واقع در مدل شایستگی فهرستی از عملکردهای رفتاری مرتبط با دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز برای نتایج عملکرد برتر در یک شغل ارائه می‌شود، که قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند (۲۶). به عقیده دهقانان با تدوین و به‌کارگیری مدل شایستگی در سازمان می‌توان به الگویی یکپارچه برای عملکرد سیستم منابع انسانی دست یافت (۴۱). توصیف و ارائه یک تعریف دقیق از شایستگی به عنوان نقطه شروع ایجاد یک مدل شایستگی در سازمان‌ها باید در نظر گرفته شود (۴۲).

ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، توسعه و بهبود آنها ساده تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت رفتارهای مناسب مرتبط داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است (۴۳). رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد، متفاوت است. بنابراین تدوین یک چارچوب شایستگی برای یک سازمان، نمی‌تواند برای سازمان‌های دیگر یا حتی سازمان‌های مشابه کاربرد داشته باشد. وجود عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی، نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی‌های کارکنان هر سازمانی خواهد داشت (۴۴). به عبارت دیگر هر شایستگی باید با فرآیندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام دهنده آن فرآیندها هستند، مرتبط باشد (۴۵).

از این رو مدل‌های مختلف نیز برای شایستگی، طراحی شده است. مدل ویلیام بیهام^۲ مرسوم‌ترین روش برای تدوین مدل شایستگی است. این مدل دارای ۵ گام اصلی، ۱. بررسی ادبیات موضوع و

1 Lucia & Lepsinger

2 .William Byham

مستندات داخلی، ۲. مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان، ۳. تهیه فهرست اولیه شایستگی ها، ۴. اعتباریابی شایستگی ها و ۵. تهیه مدل شایستگی، است (۴۶). راثول و کازاناس، سه نوع روش را برای تعیین شایستگی ها تعریف نموده اند (۴۷): ۱. روش ارزیابی مقایسه ای (الگوبرداری) یا قرض گرفتن مدل، ۲. روش تدوین شایستگی ها متناسب با شرایط سازمان و ۳. روش تلفیقی.

مطالعات زیادی در حوزه تدوین مدل شایستگی بخصوص در خارج از ایران صورت گرفته است. در این بین برخی از مطالعات صورت گرفته که با موضوع پژوهش فعلی همخوانی بیشتری داشتند انتخاب شده است:

تپاویچارووا و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در مطالعه ای تحت عنوان «توسعه یک مدل شایستگی برای گزیده ای از منابع انسانی معدن در کشور بلغارستان»، به شناسایی مجموعه شایستگی ها جهت ایجاد یک الگوی مناسب برای مدیریت و انتخاب منابع انسانی در صنایع معدن در بلغارستان پرداخته اند. پس از بررسی و ارزیابی ۲۱ شایستگی در این پژوهش مشخص شد، شایستگی های مورد نیاز کارفرمایان و کارکنان اجرایی متفاوت است (۴۸).

یافته های پژوهش کانسال و سینقل^۳ (۲۰۱۹) با عنوان «توسعه الگوی شایستگی و تعیین شایستگی های کارکنان برای توسعه سازمانی با رویکرد جدید»، نشان می دهد الگوی شایستگی نه تنها باعث بهبودی شده است بلکه در برنامه ریزی شغلی و پیشرفت کادر علمی و بهره وری کلی و اثربخشی سازمان نقش محوری ایفا کرده است (۴۹).

بررسی های شیت و همکاران^۴ (۲۰۱۷) تحت عنوان «عملکرد برتر و اثربخشی سازمانی مبتنی بر شایستگی»، نشان میدهد که بین عملکرد برتر مبتنی بر شایستگی و اثربخشی سازمانی با بهره وری، سازگاری و انعطاف پذیری رابطه مثبت وجود دارد (۵۰).

در پژوهش دیگری سابونکا و کاراکای^۵ (۲۰۱۶)، ابعاد شایستگی را در رستوران ها و سالن های غذاخوری در مقاله ای با عنوان «بررسی شایستگی های حرفه ای برای استعداد مدیریت در سالن های غذاخوری و رستوران ها در کشور ترکیه»، مورد بررسی قرار داده اند. در این روش که از مصاحبه های

1 Rthwell & Kazanas

2 Tepavicharova et al

3 Kansal & Singhal

4 Shet et al

5 Sabuncu & Karacay

عمیق غیرساختاریافته با مدیران و کارکنان انواع مختلف سالن‌های غذاخوری و رستوران‌ها استفاده شده است، ضمن در نظر گرفتن ابعاد و اندازه رستوران‌ها و سالن‌های غذاخوری و تعداد مشتریانی که سرویس دهی می‌شوند، به جدولی به عنوان جدول شایستگی نهایتاً اکتفا شده است که مولفه‌های زیادی از جمله، مسئولیت‌پذیری، تجربه، ارتباطات، مهارت رفتاری، آموزش‌ها، توانایی زبان دوم یا خارجی و در مجموع ۲۱ آیتم دست پیدا کرده‌اند که عمدتاً می‌توان به این نتیجه رسید که شایستگی را برای سالن‌های غذاخوری یا رستوران‌ها بررسی کرده است تا خود افراد یا کارکنانی که در این رستوران‌ها فعالیت می‌کنند. در واقع در این مدل شایستگی، تلاش بر این شده است که با انتخاب معیارها یا مولفه‌های شایستگی، افرادی با این ویژگی‌ها و شایستگی‌ها برای کار انتخاب یا استخدام شوند و در اصل ویژگی‌های یک رستوران خوب را در انتخاب کارکنانی که حد قابل قبولی از مولفه‌های انتخاب شده را تحت عنوان شایستگی داشته باشند، خلاصه کرده است (۵۱).

ماتوک و ماروپینگ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با نام «مدل شایستگی برای نمایندگان مشتری در پروژه‌های توسعه نرم‌افزار چابک»، به مطالعه شایستگی و مقایسه نیازهای شایستگی برای توسعه نرم‌افزار چابک با نرم‌افزارهای سنتی پرداخته‌اند و برای ایجاد بستر توسعه نرم‌افزار چابک به ارائه مدل متفاوتی از شایستگی به نسبت شایستگی‌های مدل‌های سنتی دست پیدا کرده‌اند. روش کار آنها به این صورت بوده که با تعیین سه شاخص با عناوین سهم مشتریان، وابستگی مشتریان به نرم‌افزار و نهایتاً تعامل مورد نیاز مشتری و تیم خدمات مشتریان، ارائه خدمات در سیستم‌های سنتی با چابک مورد قیاس قرار گرفته‌اند. سپس اطلاعات به دست آمده تجزیه و تحلیل شده و با روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با کارشناسان این حوزه، سطوح شایستگی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند و بر این اساس یک مدل شایستگی برای نمایندگان مشتری ارائه شده است (۵۲).

همچنین در مطالعه دیگری که توسط پاتاناکول و میلوشویچ^۲ (۲۰۰۸) با عنوان طراحی «مدل شایستگی برای مدیران پروژه» صورت گرفته است مشاهده می‌کنیم که اطلاعات مورد نیاز برای به دست آوردن شایستگی مدیران پروژه با تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته، مطالعه اسناد پروژه و مشاهدات موردی به دست آمده است. سپس کلیدهای شایستگی از مصاحبه‌ها استخراج، کلیدهای تکراری حذف و اطلاعات دسته بندی شده‌اند. سپس به دنبال دوری از اشتباه و غرض‌ورزی این

-
1. Matook & Maruping
 2. Patanakul & Milosevic

اطلاعات توسط کارشناسان و خبرگان بازرگاری و با استفاده از تکنیک دلفی اعتبارسنجی شده‌اند و مدلی با عنوان مدل پارامترهای تاثیرگذار بر مدیران پروژه پیشنهاد شده است (۵۳).

نتایج پژوهش شعبانی و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران» منجر به شناسایی ۲۶ مولفه در قالب ۴ بعد برای شایستگی های مدیران مالی شرکت نفت شد. ابعاد چهارگانه شامل، مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های تجاری بوده است (۵۴).

نتایج پژوهش بهراد و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «طراحی مدل شایستگی های روسای گروه های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور» به طراحی مدل شایستگی در سه حوزه شایستگی‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای با ۴۹ مفهوم شایستگی در قالب ۱۱ مقوله منجر شده است (۵۵).

نتیجه مطالعات دیانت و سید جوادین (۱۳۹۷) تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت و گاز» به تدوین و ارائه الگویی جامع از ۱۳ شایستگی تخصصی و ۱۱ شایستگی رفتاری، منجر شده است (۵۶).

عسگری و معززی شیرآباد (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران مالی»، به شناسایی و استخراج ابعاد کلیدی و مولفه های شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران مالی، تجزیه و تحلیل سیستم های توسعه شایستگی های این مدیران و در نهایت ارائه مدل مفهومی شایستگی مدیران مالی پرداخته‌اند (۵۷).

پورعابدی و سجادی نائینی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان: با استفاده از رویکرد کیفی» و با الهام از مدل‌های شایستگی دیگر مانند مدل هرمی وزارت کار آمریکا، یک مدل شایستگی ارائه شده است. برای این کار ابتدا مدل‌های شایستگی‌های که در این حوزه انجام گرفته شناسایی و مطالعه شده و شایستگی‌های کلیدی، برای سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی شناسایی و استخراج شده است. در مرحله آخر شایستگی‌ها ارزیابی و عوامل کم اهمیت‌تر حذف شده‌اند. برای این کار سه اقدام صورت گرفته: ۱- طراحی پرسشنامه ۲- مصاحبه با خبرگان ۳- استفاده از شرح شغل و بیانیه‌های راهبردی سازمان. نهایتاً فهرست شایستگی‌های اولیه در چهار لایه اصلی به عنوان شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فنی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و شایستگی‌های فنی حوزه رگولاتوری، تهیه شده است. در ضمن برای اعتبارسنجی این مدل پرسشنامه‌ای تهیه شده و از جامعه آماری درخواست شده تا با در نظر گرفتن

اهمیت به این سوالات پاسخ دهند. با استفاده از نتایج حاصل شده هر یک از مولفه‌ها، دسته‌های شایستگی را اولویت‌بندی کرده است (۵۸).

روشندل اربطانی و جعفری زوج (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان های خبری: مطالعه موردی»، با استفاده از نظریه داده بنیاد ویژگی‌های عمومی و اختصاصی خبرنگاران جمع‌آوری و در جدولی کدگذاری کرده و سپس با در نظر گرفتن دو مقوله اصلی و فرعی طبقه‌بندی کردند و در نهایت یک مدل پارادایمی برای شایستگی خبرنگاران ارائه دادند که در آن مهارت‌های مورد نیاز حرفه خبرنگاری در سه طبقه مهارت‌های ارتباطی، فناوریانه و عمومی دسته‌بندی شده‌اند (۵۹).

در پژوهش دیگری اباصلت خراسانی، زاهدی و کمیزی (۱۳۹۳) به عنوان «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت کسب و کار: با استفاده از یک مدل مفهومی» که با اقتباس از دیگر مدل‌های شایستگی تعریف و بومی سازی شده است، با استفاده از یک پرسشنامه محقق ساخته نظرات جامعه آماری خود را استخراج کرده‌اند تا راهکاری برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و کارآمدی بیشتر آنها ارائه نمایند. متغیرهای مدیریت بر کسب و کار، مشتری مداری، تغییر و تحول، مدیریت منابع و ارتباطات به عنوان متغیرهای اصلی در مدل‌سازی آنها، آزمون و اولویت‌بندی شده است. همچنین متغیرهای رضایت مشتری، بازاریابی، تبلیغ، رقابت‌پذیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، نتیجه‌گرایی، کیفیت، ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی، تیم‌سازی، کارگروهی، تحول سازمانی، تغییر افراد، نفوذ بر دیگران و نوآوری نیز به عنوان مولفه‌ها یا متغیرهای فرعی در نظر گرفته و آزمون شده است و معنادار بودن و ارتباط آنها با مدل تنها مشخص شده و مدل نهایی با استفاده از ماتریس کواریانس ارائه شده است (۶۰).

روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن که، تدوین مدل نیم‌رخ شایستگی کارکنان در گروه صنعتی انتخاب سرویس است، به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی بوده است. در پژوهش حاضر، دو دسته جامعه مورد مطالعه قرار گرفت: ۱. جامعه آماری روش تحلیل مضمون که شامل ۲۱ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد، سرپرستان استان‌ها و مدیران میانی قسمت‌های تکنسین‌ها و مراکز تماس گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی بودند. روش نمونه‌گیری در این بخش نمونه‌گیری هدفمند، بود ۲. جامعه آماری روش دلفی شامل ۷ نفر از اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد کسب و کار و منابع انسانی و ارزیابان مدیریت منابع انسانی که شناخت

مناسبتی از گروه صنعتی انتخاب سرویس داشتند و به نوعی با این شرکت در ارتباط بودند، انجام شد. روش نمونه گیری در این بخش، بر اساس انتخاب افراد برمبنای خبرگی و تجربه بود.

برای گردآوری داده‌ها در مرحله اول از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد که با طرح ۱۱ سوال مکمل همدیگر بود و هرگاه نیاز به دستیابی به اطلاعات و یا توضیحات بیشتر احساس باشد از سوالات مکمل و عمیق تری نیز در طول مصاحبه بهره گرفته شد. طراحی مصاحبه نیمه ساختار یافته بر اساس مطالعات و پژوهش‌های قبلی صورت گرفته و نظر اندیشمندان این حوزه و با استناد به کلید واژه‌های مطرح شده در تعاریف و مفاهیم شایستگی از دیدگاه بزرگان و اندیشمندان حوزه شایستگی طراحی شد. لازم به توضیح است که هدف از این مصاحبه‌ها رسیدن به تعداد مشخصی از مصاحبه نبود و دیدگاه رسیدن به اشیاع نظری در داده‌ها و کدهای دریافتی بود. با اینکه در طول مصاحبه بعد از حدود ۱۲ عدد مصاحبه این اشیاع به نظر رسید اما با این وجود فرآیند مصاحبه با ۹ نفر دیگر از کارشناسان ارشد و مدیران تکنسین‌های فنی و مدیران مراکز تماس به دلیل نیاز به رسیدن به جواب‌های احتمالی بیشتر و غنی‌تر ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و نهایتاً به دست آوردن مدل از تکنیک تحلیل مضمون یا تحلیل تم استفاده شده است و در مرحله دوم پس از شناسایی کدهای شایستگی و تدوین مضامین فرعی و اصلی به منظور اطمینان از تناسب این کدها با مضامین پرسشنامه‌ای تهیه و از خبرگان تایید گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش برای شناسایی مولفه‌های مدل از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. این منظور مراحل زیر، طی شدند. پس از اینکه محقق گزاره‌ها و عبارات معنادار و مرتبط را در خلال مصاحبه مشخص و شناسایی کرد فرآیند تحلیل داده‌های کیفی آغاز شد. این پژوهش به صورت رفت و برگشتی و با بررسی دقیق و مطالعه مکرر بین داده‌ها شروع شد و نهایتاً گزاره‌ها و موضوعات مرتبط با پژوهش مشخص و برای هر کدام یک کد انتخاب شد. فرآیند عملی این پژوهش در مرحله تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام شد: ۱- آماده‌سازی ۲- آشناسازی، ۳- کدگذاری ۴- انتخاب مضامین فرعی و اصلی.

در مرحله آماده‌سازی تمامی داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، جمع‌آوری و پیاده‌سازی شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در فرم پرسشنامه نیمه ساختار یافته طراحی شده نوشته شد و به هر یک از مصاحبه شونده‌ها یک کد به ترتیب شماره اختصاص یافت. جدول ۱ توزیع جمعیت شناختی نمونه‌های مصاحبه شده را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: وضعیت جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

۲۳	مرد	۹	دکتری	۷	مدیریتی (M)
۵	زن	۵	کارشناسی ارشد	۲۱	غیر مدیریتی (S)
		۱۴	کارشناسی		

با توجه به اینکه فرآیند مصاحبه توسط دو محقق یا پژوهشگر انجام شد بعد از انجام مصاحبه‌ها فرآیند مطالعه عمیق مصاحبه‌ها، گفتگو و تفاهم در خصوص مطالب مرتبط و مورد توجه در پژوهش بین مصاحبه کننده‌ها انجام شد و داده‌هایی که بیشترین قرابت را با سوالات پژوهش داشتند مشخص گردید. حجم مطالب دریافتی بسیار زیاد است و به همین جهت تنها به ارائه نمونه‌ای در این خصوص اکتفا می‌شود:

..... شایستگی داشتن مجموعه‌ای از پارامترهای شخصیتی و شخصی است که به فرد کمک می‌کند در حوزه عملکرد شغلی نیز موفق باشد. هرچند به صورت کلی و عمومی به فردی فرد شایسته گفته می‌شود که این ویژگی‌های فردی را بتوان در رفتار و عملکرد او مشاهده کرد.....

در مرحله بعدی کار، اقدام به برچسب‌زنی و کدگذاری شد. در این مرحله داده‌های مشخص شده و مورد توافق محققین که در مرحله قبل تعیین شده بود برچسب‌گذاری و به عنوان کد شناسایی شد. این کار به منظور کاهش حجم داده‌ها و ساده سازی آن‌ها و به دنبال آن شفاف‌تر شدن اطلاعات انجام شد. در ادامه مثال‌هایی از فعالیت برچسب زنی ارائه می‌شود:

مثال:

..... به نظر من شایستگی برای یک تکنسین اینه که وقتی وارد منزل فردی میشه و با مشکلی مواجه میشه، علم و تخصص کافی داشته باشه تا بتونه ضمن شناخت مشکل مشتری، راه حل درستی را برای حل مشکل اون ارائه بده..... { داشتن تخصص و علم کافی }، { توانایی شناخت و حل مسئله }

به عقیده برون و کلارک هرچند روش‌های مختلفی ممکن است در فرایند کدگذاری به کار گرفته شود مانند برنامه‌های نرم‌افزاری و یا نوشتن کد روی داده و یا رنگی کردن کدها، اما نهایتاً نکته مهم این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شوند و در قالب هر کد مرتب شوند. در این پژوهش فرایند کدگذاری با رنگی کردن داده‌های انتخاب شده انجام شد (۵۱). در ابتدا همه کدها شناسایی و رنگی

شدند و از دل مصاحبه‌ها استخراج شدند. برخی از کدهای انتخاب شده، در جدول زیر به عنوان جدول اولیه کدها نشان داده شده است:

جدول شماره ۲: جدول اولیه کدها (تمامی کدهای استخراج شده)

هدف‌گذاری، خودآگاهی، انگیزه، علاقه، اعتماد به نفس، با ثبات، رضایت از عملکرد خود، سلامت جسمی و روانی، دارای تخصص، آموزش‌های لازم را دیدن، ارتباط صحیح با مشتری، علاقمند به کار، دارای درآمد خوب، دارای مهارت و دانش فنی، ویژگی شخصیتی بالا، دارای شرایط اخلاقی نیکو، روابط عمومی مناسب، تخصص کافی، پاسخگو به مشتری، پارامترهای شخصی، پارامترهای شغلی، لایق، رفتار و عملکرد عالی، عملکرد رضایت بخش، خصوصیات فردی، مهارت کار سازمانی، خصوصیات ذاتی و درونی فرد، عملکردی، موفقیت طلب، ماهر، زمان‌بندی، قابل اعتماد، معتمد، دانش و تخصص زیاد در حوزه کاری، تشخیص عیب، حل مسئله، دانش و تخصص کافی، مهارت بالا، علاقمند به شغل، امانت‌دار، خودآگاه- با انگیزه، علاقمند، بدنبال آموزش، عملکرد عالی، اهداف فردی و شرکتی داشتن، دارای ارزش، انضباط، امانت‌داری، مداومت و پیگیری در کار، صبور بودن، با ارائه، نتیجه‌گرا، باور و ایمان داشتن، علاقمند، تعهد سازمانی، انتقاد پذیر، به دنبال یادگیری، مشتری مداری، نگرش مثبت، کنترل عصبانیت، آموزش پذیر بودن، شنوا بودن، کار گروهی و تیمی، خلاقیت، توان تصمیم‌گیری و حل مسئله، خود مدیریتی، تیم سازی، ارتباط با مشتری به شکل مناسب، آموزش پذیری، اهمیت برای شغل، قابل اعتماد بودن و...

در مرحله دوم تمامی اطلاعات و داده‌های به دست آمده کدگذاری یا برچسب‌زنی شدند. به منظور انتخاب برچسب برای کدها ابتدا کدهای مشابه یکسان سازی و با مفهوم مشترک تعریف شدند، عواملی که یک بار یا نهایتاً دو بار تکرار شده بودند و بخصوص از اهمیت زیادی نیز برخوردار نبودند و یا کلیدی تشخیص داده نشدند، حذف شدند و کدهای دارای بیشترین فراوانی تکرار به عنوان کد انتخابی در نظر گرفته شدند. در نهایت پس از پالایش، تصفیه و یکسان سازی و یا حذف گزینه‌های تکراری، بی‌ربط و یا با کمترین فراوانی، از بین تمامی کدهای انتخاب و استخراج شد. سپس با همکاری دو تن از مدیران گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی و یک نفر مصاحبه‌کننده همراه، گزینش کدها نهایی شدند و ۳۵ کد نهایی به همراه تعداد فراوانی آن‌ها و کد یا برچسب انتخابی مشخص شدند.

به منظور برچسب‌زنی به کدها ابتدا یک کد ۳ آیتمی تعریف شد. دو عدد اول از سمت چپ شماره کد انتخاب شده در مصاحبه است. حرف پس از اعداد معرف ویژگی کد تعریف شده است که آیا سازمانی و عملکردی است یا فردی و رفتاری. اگر کد انتخاب شده مربوط به ویژگی‌های عملکردی و سازمانی بود با حرف S اولین حرف از واژه SYSTEM و اگر مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و فردی بود از حرف لاتین P اولین حرف از واژه PERSONAL مشخص شده است.

بر این اساس هر یک از کدهایی که در مصاحبه‌ها شناسایی شده و سپس پالایش شده بودند و به عنوان کد نهایی انتخاب شده بودند مشخص شده و با برچسب انتخاب شده، تعداد فراوانی کدها در مصاحبه‌ها را مشخص کردند. این کار بیشتر به منظور شناسایی و ردیابی کدها انجام شد. در جدول زیر به نمونه‌ای از نتایج حاصل این برچسب‌زنی و شناسایی کدها پس از پالایش و استخراج نهایی اشاره می‌شود:

جدول شماره ۴: کدها یا سنجه‌های انتخاب شده به همراه فراوانی آن‌ها

ردیف	کد انتخاب شده	تعداد فراوانی	برچسب
۱	نظم و انضباط	۵	01P
۲	توان تشخیص و حل مسئله	۱۸	02P
۱۱	روحیه مشارکت و همکاری	۹	11S
۱۲	تعیین چشم‌انداز و هدف	۸	12S
۳۵	مدیریت زمان	۹	35S

در جدول فوق کلیه کدهای تصفیه و پالایش شده از دل مصاحبه‌ها که حداقل ۳ بار تکرار شده بودند و دارای معنی و مفهوم مشترک بودند شناسایی و درج شده است. این کدها عواملی هستند که به عقیده مصاحبه‌شونده‌ها بیشترین تاثیر را در شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس دارند. در واقع می‌توان گفت به منظور بررسی و تایید یا اندازه‌گیری شایستگی اولیه یا نیم‌رخ شایستگی کارکنان مراکز تماس و تکنسین‌ها باید از این کدها استفاده شود. بنابراین پس از بررسی اولیه و ابتدایی کدها و استخراج آن‌ها مجدداً نیاز بود که کدهای استخراج شده مورد قضاوت و بازنگری قرار بگیرند. برای این منظور چندین بار کدها مورد قضاوت قرار گرفتند و در این مسیر به غیر از دو محقق دو نفر از مدیران ارشد گروه صنعتی انتخاب نیز همراه شدند. نهایتاً بعد از بازنگری‌های انجام شده کدهای شناسایی شده در جدول فوق ارائه شدند و در نتیجه مدل نیم‌رخ شایستگی مورد نظر ما باید ۳۵ کد را به عنوان سنجه‌های موثر در شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس پوشش دهد.

در مرحله بعدی پژوهشگران با هم‌فکری و هم‌اندیشی خود برای هر یک از کدها یک مضمون فرعی انتخاب کردند و سپس تمامی کدهایی که بار معنایی و مفهومی نزدیک به هم داشتند و در واقع بیشترین قرابت معنایی را با هم داشتند در کنار هم قرار داده و به خلق واژه‌های جدید که معرف این کدها یا مولفه‌ها باشند، پرداختند و مضامین فرعی مدل نیم‌رخ شایستگی را به دست آوردند. همین کار در ادامه و برای تعیین مضامین اصلی انجام شد و دسته‌های تعیین شده یا مضامین فرعی انتخاب شده، مجدداً دسته‌بندی و به مضامین بزرگ‌تری تحت عنوان مضامین اصلی ارتباط داده شدند. مضامین اصلی این پژوهش که از مطالعات، ادبیات و مبانی نظری نیز استنباط و برآورد شده بودند نهایتاً با خروج کدها

و مضامین فرعی به همان دو مضمون در ابتدا برآورد شده، که شامل شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی بودند دسته‌بندی شد و در واقع تمامی مضامین فرعی به این دو مضمون اصلی با توجه به مفهوم و بار معنایی که داشتند اتصال داده شدند. جدول شماره (۴) نتایج به دست آمده در خصوص ارتباط کدها به مضامین فرعی و نهایتاً مضامین اصلی را بیان می‌کند:

جدول شماره ۴: کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
شایستگی‌های فردی - شایستگی	ویژگی‌های شخصیتی	نظم و انضباط - مسئولیت‌پذیری - انعطاف‌پذیری - میل به یادگیری - اعتماد به نفس
	مهارت ارتباطی	قابل اعتماد بودن - گوش دادن موثر - ارتباط موثر - خودآگاهی و خودمدیریتی - همدلی و احترام متقابل - آراستگی ظاهری
	تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری	توان تشخیص و حل مسئله - دیدگاه فرآیندی - توان تصمیم‌گیری - توان بررسی پیامدها و تبعات تصمیم - خلاقیت و ابتکار عمل
	اخلاق حرفه‌ای	تعهد سازمانی - مشتری‌مداری - قانونمندی - رعایت ارزش‌های انسانی و اسلامی
شایستگی‌های سازمانی - شایستگی	کار تیمی و مشارکت	روحیه مشارکت و همکاری - تعهد و احترام به تصمیمات جمعی - تعیین چشم‌انداز و هدف - اخلاق و منش رهبری - متقاعدسازی - توانایی تقسیم کار - مدیریت تعارض
	توان رهبری	کیفیت‌گرایی - بهبود مستمر - بینش و آگاهی محیطی و سازمانی - آینده‌نگری
	بهبود و توسعه سازمانی	تجربه کاری - دانش و تخصص - مدیریت زمان - تحقق اهداف و نتیجه‌گرایی
	توان اجرایی و عملیاتی	

بر اساس ساختار به دست آمده یعنی انتخاب کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی، مدل نیم‌رخ شایستگی کارکنان گروه صنعتی انتخاب سرویس با ۳۵ کد، ۸ مضمون فرعی و ۲ مضمون اصلی تعریف می‌شود. هر چند هدف این پژوهش اثبات این موضوع نیست که شناخت و دستیابی به شایستگی سرمایه انسانی شاعل در مراکز تماس و تکنسین فنی گروه صنعتی انتخاب را تنها منوط به این مدل شایستگی بداند و اساس انتخاب نام نیم‌رخ شایستگی نیز از ابتدا برای این مدل بر همین مبنا و اساس بوده است، چرا که شایستگی یک مسیر است که می‌تواند با ابزارهایی مانند تجربه، آموزش، مسیر توسعه و دانش ارتقا پیدا کند (۵۲). آنچه که مسلم است این است که بر اساس دیدگاه اکثریت افراد

هدف این پژوهش رسیدن به جواب این سوال بود که مدل نیم‌رخ شایستگی سرمایه انسانی گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی در حوزه تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس که خط پیشانی و محوری شرکت را تشکیل می‌دهند و حوزه پشتیبانی شرکت انتخاب سرویس که از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است را در دست دارند، باید به چه شکلی باشد و همچنین اینکه آیا اعتبار صوری کدهای به دست آمده از دیدگاه خبرگان تایید خواهد شد و اینکه در انتها بواسطه این کدها می‌توان پرسش‌نامه‌ای را پیشنهاد کرد که بتواند برای ارزیابی شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس مورد استفاده قرار بگیرند.

تلاش‌ها و عملیاتی که در روند این پژوهش با همکاری تمامی افرادی که محقق را در امر انجام مصاحبه و حضور در مصاحبه و همچنین تحلیل و بررسی داده‌ها انجام شد منجر به شناسایی کدهای فراوانی شد که در نهایت بعد از پالایش و تصفیه به ۳۵ کد شایستگی خلاصه شد. در ادامه این ۳۵ کد با در نظر گرفتن نزدیک‌ترین معانی با کدهای دیگر و نظرخواهی‌های صورت گرفته به ۸ مضمون فرعی ارتباط داده شد که این ۸ مضمون به دو مضمون اصلی دیگر ارتباط داده شدند که در واقع این دو مضمون اصلی نیز در خروجی مبانی نظری و ادبیات پژوهش نیز به صورت کلی مورد توافق قرار گرفته بود. بنابراین طبق خروجی که در مدل نیم‌رخ شایستگی به دست آمد مضامین فرعی که بیشترین تاثیر را در شایستگی سرمایه انسانی گروه صنعتی انتخاب سرویس یعنی تکنسین‌های فنی و کارکنان مراکز تماس داشتند عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری، اخلاق حرفه‌ای، کار تیمی و مشارکت، توان رهبری، بهبود و توسعه سازمانی و عملکرد کاری.

- **ویژگی‌های شخصیتی:** پژوهشگران زیادی ویژگی‌های فردی یا شخصیتی را در تعریف شایستگی عنوان کرده‌اند. به زعم اندیشمندانی مانند هافمن (61)، مک کلند (۱۵)، وایت (۳)، لدایست و وینترتون (۷)، کمیون، فینک، راگبرگ، کر، فلیپس و ادمن (۶۲) و بسیاری دیگر از پژوهشگران، شایستگی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد است که با عواملی مانند دانش، توانایی، انگیزه و غیره قابل سنجش و اندازه‌گیری باشد. ویژگی‌های شخصیتی ویژگی‌هایی هستند که مشخص کننده تمایز افراد با هم هستند و اعتقاد بر این است که ویژگی‌های شخصیتی که نشان دهنده تمایزی نباشند و یا به ایجاد تمایز بین افراد کمکی نکنند را نمی‌توان به عنوان ویژگی فردی یا شخصیتی تلقی کرد (۶۳). در مطالعات قبلی صورت گرفته

1- Hoffmann

2- Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips & Odman

برای تدوین مدل‌های شایستگی ویژگی‌های شخصیتی در در مطالعات پاتاناکول، میلوشویچ و اندرسون^۱ به نام ویژگی‌های بین فردی در مدل تعریف شده است. پاتاناکول، میلوشویچ و اندرسون در مدل خود در بعد اول مهارت‌های بین فردی موضوع ویژگی‌های شخصیتی را با کدهای مسئولیت‌پذیری، آموزش‌پذیری و نظم و انضباط پوشش می‌دهند. همچنین سابونکا و کاراکای برخی از کدها مانند مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط و آموزش‌پذیری را در مدل خود عنوان کرده‌اند.

- **مهارت‌های ارتباطی**: یکی دیگر از مضامین فرعی معرف شایستگی را می‌توان مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی افراد از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان دانست. این موضوع را می‌توان در برخی از ادبیات و نظرات اندیشمندان دیگر نیز به خوبی حس کرد. به عنوان مثال هیتون و کلی (۶۴) اعتقاد دارند که شایستگی مجموعه‌های از عوامل فردی است که با به کار گرفتن دانش منتج به نتایج مورد نظر می‌شود. آن‌ها اعتقاد دارند که به کار گرفتن دانش نیاز به مهارت‌های فردی مانند مهارت ارتباطی دارد و بر این باورند که اگر کسی مثلاً مهارت ارتباطی خوبی داشته باشد می‌توان ضعف‌هایی مانند نداشتن دانش مدیریت را جبران کند، زیرا این نوع مهارت‌های فردی در صورت داشتن قدرت زیاد می‌توانند ضعف عنصری دیگر را پوشش دهند. پاتاناکول مهارت‌های ارتباطی را در بعد دوم مهارت‌های ارتباطی در مدل خود تعریف کرده‌اند. در مطالعات سابونکا و کاراکای و ماتوک و ماروپینگ نیز کدهایی تعریف شده در مهارت ارتباطی با موضوعاتی مانند ارتباطات، روابط اجتماعی و ظرفیت ارتباطی دیده شده است. تنها در مطالعات خراسانی با همکاران یک مضمون فرعی به نام ارتباطات مشابه این پژوهش در نظر گرفته شده است.

- **تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری**: یکی از نشانه‌های تاثیرگذار در حوزه شایستگی که تاکید بسیار زیادی روی آن شد، قدرت تصمیم‌گیری است. این موضوع در ادبیات مختلف نیز به وفور به عنوان نشانه‌هایی از مدیران موفق و افراد دارای برنامه توصیف شده است. تصمیماتی که توسط تیم عملیاتی شرکت اتخاذ می‌شود چه بسا می‌توان اساس پیشرفت در عملکرد سازمان باشد. در واقع تصمیم‌گیری عکس‌العمل یا واکنش فرد در مواجهه با مسائل است و در این زمان فرد باید با شناسایی و انتخاب مسیر اقدامی را برای حل مسئله و یا بهره‌برداری از

1- Patanakul, Milosevic & Anderson
2- Hayton and Kelley

فرصت و یا ایمن ماندن در بحران انجام دهد. از طرف دیگر داشتن تفکر سیستمی به فرد دیدگاه و منطق و علمی را می‌دهد که با سایر نگرش‌های دیگر قابل قیاس نیست و اساس این نوع تفکر از چندبعدی بودن آن نشأت می‌گیرد. چرا که فردی که ذهنیت و تفکر سیستمی دارد به راحتی می‌توان شناخت بهتر و دقیق‌تری از محیط به دست آورده و با آگاهی و علم نسبت به سیستم‌های مختلف دیگر ارتباطات بین آن‌ها را شناسایی و شناخت بهتری نسبت به نقش و موقعیت خود بر روی این ساختار به دست بیاورد و حتی میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری خود را بر آن‌ها ارزیابی کرده و در مسیر بهبود این سیستم‌های محیطی کوشش کند (۶۵). تفکر سیستمی در مطالعات پاتاناکول با نام برنامه‌ریزی و فرایند مدیریت، در کارسابونکا و کاراکای با کدهای دانش رفتاری و نوآوری و تغییر و در مطالعات ماتوک و ماروپینگ با مضمون فرعی مهارت سیستمی دیده شده است.

- **اخلاق حرفه‌ای**: یکی از عناصر کلیدی شایستگی کارکنان که در مباحث بسیاری از مصاحبه شونده‌ها نیز دیده شد، مفهوم اخلاق حرفه‌ای است. توجه به اخلاق حرفه‌ای و توسعه آن، در دهه‌های پایانی قرن بیستم وارد حوزه‌های مدیریتی و رهبری در شرکت‌ها شد. بنابراین با اینکه مفهوم اخلاق حرفه‌ای را باید یک مفهوم جدید در فضای کار سالم عنوان کرد اما به واسطه پیامدهای سازمانی، فردی و گروهی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در واقع اخلاق حرفه‌ای رویکردی است که باعث شده است که ضعف‌ها و مشکلات مدیران سنتی برطرف شود. اخلاق حرفه‌ای کارکنان را می‌توان از این جهت برای سازمان دارای اهمیت برشمرد که توسعه آن باعث توسعه و اصلاح روابط بین فردی کارکنان در سازمان شده و به دنبال آن بهره‌وری سازمان افزایش خواهد یافت (۶۶). در اکثر مطالعات دیگر، اخلاق حرفه‌ای با مضمون اصلی به نام دانش تخصصی در نظر گرفته شده است. این مضامین در مطالعات پاتاناکول و میلوسویچ و اندرسون، روشندل اربطانی و جعفری و ماتوک و ماروپینگ به عنوان مضمون اصلی تعریف شده است و در سایر مطالعات کدهای در نظر گرفته شده در این پژوهش مانند مشتری مداری تعریف شده است.

- **توان اجرایی و عملیاتی**: از مضمون فرعی دیگر معرف شایستگی در کارکنان توان اجرایی و عملیاتی یا عملکرد شغلی است. به عقیده متسون، ایوانسویچ و اسمیت، توان اجرایی و عملیات کاری را می‌توان همان بازده کارکنان بر اساس وظایف قانونی و همچنین نتیجه

فعالیت کارکنان در شغل خود دانست (۶۷). سمبیرینگ، نیمبران و آستوتی و اوتامی^۱ به نقل از محمد و جایی عملکرد کاری همان ارزشی معرفی می‌کنند که سازمان‌ها به دنبال او بوده و از کارکنان انتظار دارند تا در برهه یا بازه زمانی خاصی این عملکرد مشاهده شود (۶۸). بنابراین توان اجرایی و عملیاتی را باید فعالیت‌ها، نتایج و اعمالی دانست که کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی انجام می‌دهند (۶۹). توان اجرایی و عملیاتی در دیگر مطالعات عمدتاً با اخلاق حرفه‌ای دارای کدهای مشترک و با مضمون اصلی دانش تخصصی دیده شده است. این مضمون در مطالعات پاتاناکول و میلوسویچ و اندرسون، روشندل اربطانی و جعفری و ماتوک و ماروپینگ به عنوان مضمون اصلی تعریف شده و در مطالعات سابونکا و کاراکای با کدهای تجربه و دانش تولید، در مطالعات شمس مورکانی، خراسانی و عباسی کسانی با کد مدیریت منابع در مطالعات پورعابدی با مضمون اصلی شایستگی مدیریتی دیده شده است (۷۰).

- **توان رهبری**: رهبری نوعی تلاش برای تاثیرگذاری بر کارکنان و افراد دیگر است به شکلی که موجب تشویق آن‌ها در رسیدن به اهدافی شود که خوشایند آن‌ها است. بنابراین باید رهبری را فرایندی توصیف کرد که به واسطه آن فردی در تفکرات و رفتار دیگران نفوذ کرده و بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد. یک رهبر ارتباط نزدیکی با دیگران ایجاد می‌کند و به واسطه آن می‌تواند توان و قابلیت آن‌ها را افزایش دهد. رهبر بر روی نگرش‌ها، توانایی‌ها و مشارکت دیگران اثر مستقیم می‌گذارد (۷۱). بنابراین پر واضح است که وجود خصیصه رهبری یکی از مهم‌ترین خصوصیات شایستگی می‌تواند نامیده شود. تنها در مطالعات پورعابدی و همکاران مضمون اصلی به نام شایستگی‌های مدیریتی برای توان رهبری دیده شده است.

- **بهبود و توسعه سازمانی**: بهبود مستمر، فرایندی است که طی آن تغییرات مستمر در سازمان ایجاد شده و با استفاده از این تغییرات سازمان در جهت نیل به اهداف و خط‌مشی تدوین شده خود حرکت می‌کند و به این واسطه روی ارتقا اثربخشی و کارایی فعالیت‌های داخلی خود تمرکز می‌کند. بنابراین بهبود مستمر را می‌توان ارتقا دائمی فرایندها، فعالیت‌ها و روش‌های اجرایی در سازمان دانست که به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می‌شوند. در این راستا به نقل از مظلومی و زمانی، سیدنقوی و ربانی (۱۳۹۳) رابطه بین بهبود مستمر و یادگیری سازمانی و اعتماد میان کارکنان رابطه معنادار عنوان می‌شود (۷۲). هر چند کدهای

1 Sembiring, Nimran, Astuti & Utami

2 Mohamad and Jais

کیفیت و بهبود در دیگر مطالعات بعضا وجود دارد اما تنها در مطالعات شمس مورکانی، خراسانی و عباسی کسانی است که مضمون اصلی به نام تغییر و تحول برای مفهوم توسعه و بهبود دیده شده است.

- **کارتیمی و مشارکت:** به عقیده لوبرز^۱ (۲۰۱۱)، تیم کاری و مشارکت بخش جدایی ناپذیر و ضروری برای جامعه و سازمان‌های امروزی است (۶۹). در واقع تیم را باید مجموعه‌ای نسبتا کوچک از کارکنان دانست که دارای توانایی‌های مکمل یکدیگر هستند و به دنبال هدف مشترکی در سازمان حرکت می‌کنند (۷۳). به عقیده بنت، مک منیوس، وستلینگ و فنل^۲ یکی از الزامات شایستگی در سازمان‌ها را برای کارکنان باید داشتن روحیه کار تیمی و مشارکت دانست زیرا باعث تسهیل در روابط اجتماعی و درک متقابل افراد از سازمان و تصمیم‌های پیچیده داخل سازمان می‌شود (۷۴). با وجود اینکه در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته این پژوهش بر موضوع کار تیمی تاکید زیادی شد اما تنها در مطالعات پاتاناکول، میلسویچ و اندرسون و مطالعات سابونکا و کاراکای است که به کدهای تیم سازی و بازیگر تیم بودن اشاره شده است و سایر مطالعات به این کد توجهی نداشته‌اند.

هرچند به طور قطع نمی‌توان ادعا کرد که پارامترها و مولفه‌هایی که تعیین کننده شایستگی افرادی که در حوزه تکنسین‌های فنی و مراکز تماس فعال هستند می‌تواند با این مدل و یا کدها و مضامین مشخص شود و حتی در این پژوهش نیز به دنبال این ادعا نیستیم که بگوییم تنها عوامل تعیین کننده شایستگی این کارکنان همین عوامل هستند بلکه این کدها و مضامین بر اساس دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌ها که از سرپرستان، مدیران، کارشناسان ارشد و مسئولین خود گروه صنعتی انتخاب سرویس و چند تن از اساتید، ارزیابان و مدیران منابع انسانی در خارج از این محیط بودند، استخراج شده است. اصل انتخاب نام نیم‌رخ شایستگی نیز این مفهوم را در بر دارد که این مدل در آینده و با توجه به تجربه، دانش و مسیر شغلی و حرفه‌ای کارکنان گروه صنعتی انتخاب سرویس تغییر خواهد یافت و حتی ممکن است در آینده لزوم استفاده از کدهای جدید در این مدل با بررسی‌های بیشتر احساس شود.

لازم به توضیح است که قطعا یک بار سنجش شایستگی با هر ابزاری نمی‌تواند بیان‌گر شایستگی سرمایه انسانی در هر موضوع کاری و سازمانی باشد و موضوعاتی مانند تجربه، دانش و آموزش می‌تواند

† Lubbers

2- Bennett-Levy, McManus, Westling & Fennell

در رشد شایستگی افراد تاثیرگذار باشد و به همین جهت نیز عنوان نیم‌رخ شایستگی برای این پژوهش در نظر گرفته شد. موضوع شایستگی یکی از موضوعات مهم و تاثیرگذار در سازمان‌ها برای مباحث منابع انسانی از انتخاب تا توسعه و جانشین‌پروری و غیره می‌باشد و تمرکز بر این مدل‌ها و توجه به بهبود همین مدل‌ها می‌تواند اساس پیشرفت و تعالی سازمانی را به همراه داشته باشد. ضمن این که کدهای استخراج شده برای هر یک از مضمون‌های فرعی را می‌توان به عنوان سنجه‌های نهایی مدل نیم‌رخ شایستگی پیشنهاد داد.

ضمن اینکه یکی از چالش‌هایی که نه تنها در گروه صنعتی انتخاب سرویس بلکه در بسیاری دیگر از سازمان‌ها نیز با دقت در سیستم‌های منابع انسانی می‌توان به آن پی برد عدم هماهنگی و ارتباط مناسب بین زیر سیستم‌های منابع انسانی مانند آموزش، استخدام، ارزیابی عملکرد و غیره با حوزه شایستگی است. همین امر باعث شده تا سیستم‌های منابع انسانی کارآمد نبوده و اثربخشی خود را به خوبی نشان ندهند. این در حالی است که وجود یک ساختار منسجم مانند مدل شایستگی می‌تواند تمامی ابعاد سیستم‌های منابع انسانی را یکپارچه کرده و ارتباطات و هم‌پوشانی‌های خوبی بین خرده سیستم‌های منابع انسانی حاصل کند. رویکرد شایستگی یا مدل شایستگی به عنوان یک ابزار قدرتمند در همسو سازی اهداف و سیاست‌های سازمان و سیستم‌های منابع انسانی بسیار حائز اهمیت شده است و پیشنهاد می‌شود رویکرد شایستگی در دیگر سازمان و بخش‌های مختلف سازمان‌های بزرگ به کار گرفته شود. چرا که هر سازمان بسته به نوع عملکرد و عملیات خود نیاز به یک ساختار یا مدل شایستگی منحصر به فرد دارد و از دیگر مدل‌های شایستگی نمی‌توان برای دیگر سازمان‌ها بهره گرفت.

پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقا سطح شایستگی در طول و عرض سازمان و افزایش انگیزه و توان کارکنان در سازمان، با ابزار مانند شایستگی و پس از همسو کردن سیاست‌های سازمان و منابع انسانی، آموزش‌ها به صورت هدفمند و در راستای بهبود و تعالی سازمانی و منابع انسانی برنامه‌ریزی شود. این باعث می‌شود تا نه تنها در کوتاه مدت انگیزه سرمایه انسانی افزایش پیدا کند بلکه سازمان نیز به اهداف و برنامه‌های بلند مدت خود به راحتی دست پیدا خواهد کرد.

پیشنهاد می‌شود استفاده از مدل شایستگی تنها برای تعیین وضعیت کارکنان نباشد، بلکه به عنوان ابزاری کارآمد در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان به کار گرفته شود و در راستای بهبود نقاط قوت و بر طرف کردن و یا کم رنگ کردن نقاط ضعف هدف‌گذاری شود. به عنوان مثال با استفاده از مدل نیم‌رخ شایستگی طراحی شده می‌توان به این نکته رسید که آیا کارکنان مهارت ارتباطی مناسبی دارند یا خیر. سپس افرادی که دارای مهارت ارتباطی ضعیف‌تری هستند را دسته‌بندی و آموزش‌های مرتبط با این حوزه مانند فن بیان یا فنون مذاکره و گفتگو را برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرد.

یکی از مهم‌ترین پیشنهادات در رویکرد شایستگی که در این پژوهش نیز مورد تاکید قرار گرفت است که مدل شایستگی به عنوان یک ابزار یک بار مصرف و تنها تصمیم‌ساز برای یک برهه زمانی به کار گرفته نشود. با استفاده از این مدل‌ها می‌توان پروفایل‌های آموزشی برای کارکنان طراحی کرد و اساس پیشرفت و توسعه منابع انسانی را فراهم کرد. ضمکن اینکه با برنامه‌ریزی و اجرای مداوم مدل شایستگی مثلاً برای حداقل یک بار در سال، می‌توان به این اطمینان دست یافت که آموزش‌ها اثربخش بوده یا خیر چرا که نتایج مدل شایستگی می‌تواند متفاوت باشد

در پژوهش صورت گرفته، همکاری و همراهی مدیران ارشد سازمان ستودنی بود، اساتید دانشگاه و خبرگان نیز بدون هیچگونه چشم‌داشتی به خوبی ما را در روند این پژوهش یاری رساندند. برنامه‌ریزی برای حضور نفرات تاثیرگذار، کارشناسان و مدیران میانی در روند مصاحبه‌ها از طرف مدیران مجموعه ما را در این امر یاری رساندند فوق‌العاده عالی بود. اما محدودیت‌های فراوانی در روند اجرای این پژوهش وجود داشت. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان نبود انگیزه کافی را در بین مصاحبه‌شونده‌ها دانست. افرادی که قرار بود به سوالات ما در خصوص شایستگی‌ها پاسخ دهند خود اغلب انگیزه و حوصله کافی را برای مشارکت در این مباحث نداشتند و آن را بی‌فایده می‌دانستند. از طرفی دیگر مفهوم شایستگی برای اغلب نفرات مصاحبه‌شونده در درجه اول مفهومی ناشناخته بود و نیاز به توضیحاتی از طرف تیم مصاحبه‌کننده داشت. دعوت از نفرات از دیگر استان‌ها و یا مراجعه به استان‌های دیگر را نیز باید از موضوعاتی دانست که در روند کار محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کرد.

گروه صنعتی انتخاب یک گروه بزرگ و با زیر ساخت‌های فراوان است و این مدل تنها با مصاحبه با افراد تاثیرگذار در گروه صنعتی انتخاب سرویس که حوزه پشتیبانی را انجام می‌دهند آماده شد. بنابراین توصیه می‌شود برای سایر بخش‌های سازمان هم پژوهش‌های مشابه انجام بگیرد و مدل شایستگی طراحی شود تا همسو سازی سیاست‌ها در کل سازمان دیده شود و مشکلاتی که در دیگر بخش‌های سازمان روی حوزه پشتیبانی اثر گذاشته است نیز شناسایی و برای برطرف کردن آن‌ها تلاش شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهشی جامع در خصوص طراحی پروفایل آموزشی مبتنی بر شایستگی در گروه صنعتی انتخاب سرویس انجام شود. این باعث می‌شود تا بر اساس خروجی دریافت شده از نتایج ارزیابی مدل نیم‌رخ شایستگی طراحی شده، بتوان مسیر توسعه شغلی افراد را نیز برنامه‌ریزی و آموزش‌ها و سیاست‌های توسعه شغلی را بر این مبنا بررسی و جهت‌دهی کرد.

یکی از عوامل تاثیرگذار در شایستگی که عمدتاً در مصاحبه‌ها مورد تاکید مصاحبه‌شونده‌ها بود، تصمیم‌هایی بود که به صورت ناگهانی و خارج از برنامه گرفته می‌شد و این روی عملکرد و انگیزه و

شایستگی کارکنان تاثیر زیادی می‌گذاشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی برای بررسی تصمیم‌های تاثیرگذار بر روی شایستگی کارکنان عملیاتی در سازمان آماده شود.

یکی از مهم‌ترین عوامل از دیدگاه مصاحبه‌شونده‌ها که روی شایستگی کارکنان عملیاتی تاثیرگذار است انتخاب مشاوران خارجی تشخیص داده شد. به عقیده بسیاری از مصاحبه‌شونده‌ها تصمیمات این مشاوران با فرهنگ ایرانی سازگار نیست و معمولاً مدل‌هایی برای اجرا در سازمان پیشنهاد می‌شود که عملاً در ایران پاسخگو نمی‌تواند باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهشی مبتنی بر انتخاب‌ها و سیاست‌های خارجی با فرهنگ غیر ایرانی که تاثیر روی جریان عملیات شرکت‌های ایرانی دارد به انجام شود.

در مصاحبه‌های صورت گرفته به نقش انکارناپذیر رفتار مدیران و سرپرستان بخصوص در استان‌های دیگر اشاره شد. این مهم می‌طلبد که پژوهشی کاربردی و عمیق در خصوص نقش رفتاری مدیران و سرپرستان عملیاتی بر روی انگیزش و شایستگی کارکنان عملیاتی انجام شود.

منابع

- ۲۴- درگاهی، ح، علیپور فلاح پسند، م ح، حیدری قره باغ، ه. ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، فصلنامه راهبرد توسعه، ۱۳۸۹ پاییز، شماره ۲۳.
- ۳۹- زارعی متین، ح، رحمتی، م، موسوی، س م، ودادی، ا. طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲۰۱۴، ۲۳(Sep)؛ (شماره ۴ (پیاپی ۸))، ۱۹-۳۶.
- ۴۱- دهقانان، ح. مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورتها و راهکارها). مجله مجلس و پژوهش، ۱۳۸۵، پاییز و زمستان، شماره ۵۳، ۱ (۱۳)، ۱۷-۱۵۳.
- ۴۲- رضایت، غ، یمنی دوزی سرخابی، ک، نوه‌ابراهیم، ع. طراحی الگوی شایستگی های روسای دانشگاه های دولتی ایران. آموزش عالی ایران، ۲۰۱۱، ۲۳(Sep)؛ (۴) ۱۳-۸۴، ۴۷-۴۶.
- ۴۶- کریمی، م. آموزش مدیران با الگوی شایستگی. تدبیر، ۲۰۰۷، ۱۷۹ (۱۸)، ۲۴-۲۷.
- ۵۴- شعبانی، م، افشارنژاد، ع، امینی سابق، ز، ساده، احسان. ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، پاییز ۱۴۰۰، ۸، ۳۰، ۲۳۹-۲۲۴.
- ۵۵- بهراد، الف، سبک روه، مطابایی نسب، م. طراحی مدل شایستگی های رؤسای گروه های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، زمستان ۱۳۹۷، ۴۰، ۹۱-۶۶.
- ۵۶- دیانت، م، سیدجوادی، شاه حسینی، م ع. طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، تابستان ۱۳۹۷، ۳۶، ۹، ۴۰-۳.
- ۵۷- عسگری، م، معززی شیرآباد، م. طراحی مدل شایستگی مدیران مالی. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. بهار ۱۳۹۶، ۳، ۱۴، ۲۸۱-۲۹۶.
- ۵۸- پورعابدی ضرابی، و، سجادی نائینی، ر. طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۲۰۱۶، ۸(۲)؛ ۵۲-۲۷.

۵۹- روشندل اربطانی، ط، جعفری زوج، س ج. ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه. ۲۰۱۵ Nov ۱۰: ۲۸(۳): ۴۷-۶۲.

۶۰- خراسانی، ا، زاهدی، ح، کمیزی، ا. طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار، ۱۳۹۳ زمستان، ۱، شماره ۳، ۲۱-۱.
۶۶- چرخاب، م، حسین پور، م، نصیری، م. ارائه چارچوب توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده پژوهی. علوم تربیتی. ۲۰۲۰ Aug ۱۱.

70- شمس مورکانی، غ، خراسانی، ا، عباسی کسان، ح. تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. دو فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها (علمی-پژوهشی). ۲۰۱۵ Feb ۱۰: ۳(۲): ۶۴-۳۷.

71- حمیدی، ی. رهبری سازمانی در مدل TQM (در سازمان‌های بهداشتی). فصلنامه مدیریت سلامت. ۱۳۷۸؛ ۲ (۴): ۵۸-۷۳۶۴.
۷۲- مظلومی، ن، زمانی، م، سید نقوی، م، ربانی، ع. رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان‌سازمانی با عملکرد سازمانی (شرکت‌های نمایندگی خدمات بیمه‌ای). فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهشنامه بیمه. ۲۰۱۴ Oct ۲۳: ۲(۲): ۸۲-۱۶۳.

- 1- Sanchez JI, Levine EL. What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human resource management review*. 2009 Jun 1; 19(2):53-63.
- 2- McClelland DC. Testing for competence rather than for "intelligence." *American psychologist*. 1973 Jan; 28(1):1.
- 3- White RW. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*. 1959 Sep; 66(5):297.
- 4- Boyatzis RE. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons; 1982 Jan 22.
- 5- Ulrich D, Brockbank W, Yeung AK, Lake DG. Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*. 1995 Dec; 34(4):473-95.
- 6- Norris N. The trouble with competence. *Cambridge journal of education*. 1991 Jan 1; 21(3):331-41.
- 7- Le Deist FD, Winterton J. What is competence? *Human resource development international*. 2005 Mar 1; 8(1):27-46.
- 8- Chen HM, Chang WY. The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*. 2010 Nov; 16(5):677-99.
- 9- Pikkariainen E. Competence as a key concept of educational theory: A semiotic point of view. *Journal of Philosophy of Education*. 2014 Nov; 48(4):621-36.
- 10- Stevens GW. A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*. 2013 Mar; 12(1):86-107.
- 11- Woodruffe C. What is meant by a competency? *Leadership & organization development journal*. 1993.
- 12- Spencer LM, Spencer PS. *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons; 2008 Apr 25.
- 13- Sun, L., & Shi, K. (2008). The human resource competency studies and the IPMA-HR competency training and certification program in China. *Public Personnel Management*, 37(3), 353-362.
- 14- Spencer LM, McClelland D, Spencer S. Competency assessment methods. What works: assessment, development, and measurement? 1997 Dec 1; 1:1-36.
- 15- Rothwell WJ. Beyond training and development. *Management Review*. 1995 Sep 1; 84(9):S4-.
- 16- Soderquist KE, Papalexandris A, Ioannou G, Prastacos G. From task based to competency based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*. 2010 Apr 13.
- 17- Shippmann JS, Ash RA, Batjtsta M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, Kehoe J, Pearlman K, Prien EP, Sanchez JI. The practice of competency modeling. *Personnel psychology*. 2000 Sep; 53(3):703-40.

- 18- Stoof A, Martens RL, Van Merriënboer JJ, Bastiaens TJ. The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review*. 2002 Sep; 1(3):345-65.
- 19- Ehnert I, Harry W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*. 2012 Jan 1:221-38.
- 20- Bacharach SB. Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*. 1989 Oct 1; 14(4):496-515.
- 21- Gerhart B. Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*. 2012; 2(22):157-60.
- 22- Suddaby R. Construct clarity in theories of management and organization: Editor's comments. *Academy of Management Review*. 2010; 35(3):346-57.
- 23- Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung 1997* (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.
- 25- Boselie P, Dietz G, Boon C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*. 2005 Jul; 15(3):67-94.
- 26- Yuvaraj R. Competency mapping. *International Journal of scientific & Engineering research*. 2011 Aug; 2(4):53-72.
- 27- Vathanophas V. Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary management research*. 2007; 3(1):45-.
- 28- Rothwell WJ. The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies.
- 29- Barman A, Konwar J. Competency based curriculum in higher education: A necessity grounded by globalization. *Romanian journal for multidimensional education*. 2011 Apr; 3(6):7-15.
- 30- Dutta S, Narasimhan OM, Rajiv S. Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic management journal*. 2005 Mar; 26(3):277-85.
- 31- Boselie P, Paauwe J. Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*. 2005 Oct 1.
- 32- Moyer R. Defining and measuring competencies: An overview of approaches. Click2learn Inc. 2001.
- 33- Holt J, Perry S. A pragmatic guide to competency: Tools, frameworks and assessment. BCS, the Chartered Institute; 2011 Apr 14.
- 34- Lawler III EE. From job based to competency based organizations. *Journal of organizational behavior*. 1994 Jan; 15(1):3-15.
- 35- Rodriguez D, Patel R, Bright A, Gregory D, Gowing MK. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*. 2002 Sep; 41(3):309-24.
- 36- Sydänmaanlakka P. Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.
- 37- Abdullah AH, Sentosa I. Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business* ISSN. 2012; 2046:7141.
- 38- Dubois DD, Rothwell WJ. Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey; 2004 Dec 1.
- 40- Lucia AD, Lepsinger R. *Art & science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1999 Jan.
- 43- Traicoff D, Pope A, Bloland P, Lal, D, Bahl J, Stewart S, Ahrendts J. J. V. Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. 2019.

- 44- Sanghi S. The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. SAGE Publications India. 2016.
- 45- Russo D. Competency Measurement Model. Presented in European Conference on Quality in Official Statistics. 2016; 1-22.
- 47- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1993). Complete AMA guide to management development. AMACOM, American Management Association.
- 48- Tepavicharova M, Dikova L, Zahars V. Development of a Competency Model for Selection of Human Resources in the Mining and Quarrying Sector in Bulgaria. IVth International Innovative Mining Symposium. 2019; 1-8.
- 49- Kansal J, Singhal S. Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. International Journal of Indian Culture and Business Management. 2018; 16(3), 287-301.
- 50- Shet SV, Patil DSV, Chandawarkar DMR. Competency Model and HRM Practices - An Empirical Study of Organizations in India. Asian Journal of Research in Business Economics and Management. 2017; 7 (3): 140-150.
- 51- Sabuncu KU, Karacay G. Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016 Nov 24;235:443-52.
- 52- Matook S, Maruping LM. A competency model for customer representatives in agile software development projects. MIS Quarterly Executive. 2014 Jun 1; 13(2).
- 53- Patanakul P, Milosevic DZ, Anderson TR. A decision support model for project manager assignments. IEEE Transactions on Engineering Management. 2007 Jul 23; 54(3):548-64.
- 61- Hoffmann T. The meanings of competency. Journal of european industrial training. 1999 Aug 1.
- 62- Campion MA, Fink AA, Ruggeberg BJ, Carr L, Phillips GM, Odman RB. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel psychology. 2011 Mar; 64(1):225-62.
- 63- MITAREE PD. AN EVALUATION OF A COMPETENCY MODEL DEVELOPED AND IMPLEMENTED FOR EXECUTIVES AT A THAI SERVICE BUSINESS STATE ENTERPRISE. AU Journal of Management. 2006; 4(2):1-8.
- 64- Hayton JC, Kelley DJ. A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship. Human resource management: Published in cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management. 2006 Sep; 45(3):407-27.
- 65- Churchman CW. The Systems Approach (Reprinted 1979).
- 67- Matteson MT, Ivancevich JM, Smith SV. Relation of Type A behavior to performance and satisfaction among sales personnel. Journal of Vocational Behavior. 1984 Oct 1; 25(2):203-14.
- 68- Sembiring N, Nimran U, Astuti ES, Utami HN. The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. International Journal of Organizational Analysis. 2020 Jun 17.
- 69- Lubbers CA. An assessment of predictors of student peer evaluations of team work in the capstone campaigns course. Public Relations Review. 2011 Dec 1; 37(5):492-8.
- 73- Logan TR. Influence of Teamwork Behaviors on Workplace Incivility as It Applies to Nurses. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership. 2016 May; 2(1):47-53.
- 74- Bennett-Levy J, McManus F, Westling BE, Fennell M. Acquiring and refining CBT skills and competencies: which training methods are perceived to be most effective? Behavioural and cognitive psychotherapy. 2009 Oct; 37(5):571-83.

