



بررسی نقش و تأثیر شایستگی کارکنان بر افزایش بهره‌وری در فعالیتهای لجستیکی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۲/۱۸

چکیده

امروزه رقابت شدید و تغییرات فناوری، سازمان‌ها را ناچار به اتخاذ شیوه‌های متنوعی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خود نموده است. اکنون از کارکنان انتظار می‌رود در محیط رقابتی با سایر سازمان‌ها، کارایی و اثربخشی بیشتری را به نمایش گزارده و از طریق تقویت شایستگی‌ها به این امر همت گمارند. محیط منابع انسانی در ساختارهای زنجیره تأمین نیز تحت تأثیر همین تحولات، رویکرد «شایستگی محور» را پذیرفته و در برنامه توسعه کارکنان خود به مزیت‌های آن عنایت می‌ورزد.

در همین راستا استقرار نظام شایستگی کارکنان به عنوان یکی از سیاست‌های راهبردی کشور در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، گرفته و دولت و سازمان‌های تابعه را مکلف نموده است تا با تأکید بر

نوسازی و اثربخشی در جهت استقرار نظام شایستگی در راستای افزایش و تعالی بهره‌وری در عملکردهای پشتیبانی از اهداف و برنامه‌ها به صورت مضاعف بکوشند در این مقاله جهت بررسی ارتباط مصادیق شایستگی کارکنان نظامات منابع انسانی سازمان‌ها و اثر نهایی این مسئله با توجه بر افزایش بهره‌وری در عملکردهای لجستیکی سازمانی مطالبی به تحریر درآمده است.

واژگان کلیدی:

زنجیره تأمین/ نظام شایستگی کارکنان/ مدیریت منابع انسانی/
شایسته‌سالاری/ بهره‌وری/ اثربخشی/ کارایی/ لجستیکی

مقدمه

شناسایی و پرورش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم حیات و ارتقاء سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی دارد و هرگونه بی‌توجهی به این صلاحیت‌ها به عنوان منابع و سرمایه‌های استراتژیک، موجب سلب امتیاز رقابتی آنها می‌شود. از این‌رو سازمان‌هایی که برنامه نظام‌مند و استراتژیکی برای بازیابی و توسعه سرمایه‌های دانشی و نامشهود خود دارند می‌توانند ارزش‌های بیشتری را برای مشتریان و بهره‌بران تولید کرده و موجبات بهره‌وری^۱ بیشتر سازمان را فراهم آورند.

یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، جذب متقاضیان شایسته^۲ و با استعداد است. این مدیریت از طریق طراحی و اجرای سیاست‌هایی نظیر تمرکز فعالیت‌های استخدامی تلاش می‌کند تا افرادی را انتخاب نماید که از صلاحیت لازم برخوردار باشند. برنامه‌ریزی، انتخاب،

1 -Productivity
2 -Empowerment

آموزش، ارتقا، انتصاب، ارزیابی عملکرد و... بر اساس شایستگی‌های مورد نظر، موجبات تقلیل ترک خدمت و استعفا و متقابلاً بروز انگیزه توفیق طلبی در کارکنان گردیده و امکان نیل سازمان به حداکثر بهره‌وری را فراهم می‌آورد.

در حال حاضر تعداد فراوانی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی^۱ را بکار می‌برند. این مفهوم هنگامی که در راهبردهای شغلی استفاده می‌شود، به عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیتی راهبردی تعبیر می‌شود در حالی که مقوله مدیریت منابع انسانی (HRM)^۲، عمدتاً بر توسعه شایستگی‌های فردی تمرکز دارد در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی بر مقوله‌های راهبردی استوار است و سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرد (پرالدو هامل ۱۹۹۰)، اما در دیدگاه دوم، کارکنانی محور کار هستند که در حال رقابت برای ابراز ارزش‌های خویشان می‌باشند. در حقیقت، شایستگی‌ها در سازمان بیانگر این هستند که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص، چطور واکنش نشان بدهند (عریضی، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر شایستگی، تصویری از یک انسان رشدیافته را نشان می‌دهد که باید برای انجام وظایف شغلی، از هر جهت آمادگی‌های لازم را داشته باشد.

در ایران علی‌رغم اظهارنظرهای فراوانی که تاکنون درباره نظام شایستگی و ابعاد آن صورت گرفته ورود این بحث به عرصه قانون‌گذاری و مدیریت کلان کشور، موضوع نسبتاً جدیدی محسوب می‌شود. نکته حائز اهمیت تلاشی است که در طی سال‌های خیر در خصوص استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی نظام شده است چنانچه سند

1 -HRM Practices Competency - based
2 -Human Resource Management

چشم‌انداز ۲۰ساله در ترسیم نظام اداری مطلوب کشور تحقق یک نظام اداری شایسته‌سالار و دانش‌گرا را مورد تأکید قرار داده و همچنین قانون برنامه چهارم توسعه، دولت را مکلف نموده است تا در چارچوب حاکمیت مؤثر و استقرار دولت شایسته، ضمن تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی، مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی را با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی اصلاح نماید.

تعریف شایستگی

مفهوم شایستگی نخستین‌بار توسط مک کلند^۱ (۱۹۷۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش»^۲ مطرح شد. وی شایستگی را به عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می‌باشند، مورد توجه قرار داد، پس از او بویاتریس^۳ (۱۹۸۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیر شایسته، مدلی برای عملکرد مؤثر»^۴، کاربرد این مفهوم را در حوزه مدیریت منابع انسانی^۵ توسعه داده و آن را به عنوان ترکیبی از انگیزه‌ها، صفات، مهارت‌ها، نقش‌های اجتماعی، خود پنداره‌ها^۶ یا پیکر دانش مرتبط با کار تعریف کرد. پژوهشگرانی نظیر اولریچ، بروک بانک، یانگ و لیک^۷ (۱۹۹۵)، بلانسر، بروسکی و دیر^۸ (۱۹۹۶)، میرابیل^۹ (۱۹۹۷)، آرمسترانگ^{۱۰} (۱۹۹۹)، کاتانو (۲۰۰۱) و بوند^{۱۱} (۲۰۰۳) شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد

1 -MC Cleland

2 -Testing for Competence rather than for intelligence

3 -Buatsis

4 -The Competence Manager: A Model for Effective Performance

5 -Human Resource Management (HRM)

6 -Self Perception

7 -Ullich, Brocknak, Yennig & Lack

8 -Blancero, Boroski & Dyer

9 -Mirabile

10 -Armesterang

11 -Boonder

مطلوب شغلی تعریف کردند در حالی که گروه دیگری از پژوهشگران نظیر اسپنسر^۱ (۱۹۹۴)، فلشمن، وتروگن، یولمن، مارشال و مای^۲ (۱۹۹۵) معتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزه‌ها، صفات، خود پنداره‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت رفتار شناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و ممتاز تفاوت ایجاد نماید. مک لاگان^۳ (۱۹۹۶)، اسلونیسکی^۴ (۱۹۹۶)، میترانی، دازیل و فیتس^۵ (۱۹۹۲) نیز شایستگی را به عنوان صفت زیرساز فردی دانسته‌اند که به صورت علی با عملکرد اثربخش و ممتاز در یک شغل مرتبط می‌باشد.

به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی شفاف نبودن مفهوم شایستگی و ارائه تعریف‌های گوناگون در این زمینه، عدم تمایز میان دو مفهوم زمینه‌های شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با افراد است. زمینه‌های شایستگی بیانگر فعالیت‌هایی هستند که فرد در آنها شایستگی دارد در حالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی هستند که به فرد این توانایی را می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد، در واقع زمینه‌های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل هستند در حالی که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد می‌باشند. به هر حال یافته‌های بویاتزیس (۱۹۸۲) و اسپنسر (۱۹۹۳) و همچنین یافته‌های پژوهشی محققینی که بیشتر رویکرد اقتضایی داشته‌اند نظیر استوارت و لندسی^۶ (۱۹۹۷) و چانگ^۷ (۱۹۹۳) این نظریه را تأیید می‌کنند که تهیه لیستی از توانایی‌ها و شایستگی‌ها که با بیشتر عناوین شغلی در تمامی سطوح

1 -Spencer
2 -Fleishman, Wetrogen, Ulman, Marshal & Mies
3 -Mclagan,
4 -Slivinski
5 -Mitrani- Dalziel & Fitts
6 -Stwart & Lindcy
7 -Chang

سازمان و در سرتاسر مرزهای ملی مرتبط باشد در حال حاضر امکان‌پذیر نمی‌باشد.

تاریخچه مطالعات شایستگی

کریستید (۱۹۹۸) معتقد است که اساساً رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، موضوع تازه‌ای نبوده و به تلاش رومی‌ها در هزاران سال قبل برای دستیابی به صفات تفصیلی یک سرباز خود باز می‌گردد. اما بهره‌گیری از این مفهوم در قرون معاصر به سال‌های پایانی جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد بین دو ابرقدرت آمریکا و شوروی سابق باز می‌گردد. با شروع جنگ سرد، بازار جاسوسی اطلاعات گرم شد و شوروی با پیش‌دستی و بکارگیری افراد کارکشته، اقدام به کسب اطلاعات در زمینه پیشرفت‌های نظامی طرف مقابل نمود متقابلاً روزولت رئیس جمهور وقت آمریکا نیز با هدف تلافی و مقابله، دفتری تحت عنوان خدمات استراتژی تأسیس کرد که یکی از مسئولیت‌های عمده آن جذب نیروهای شایسته برای انجام اقدامات مناسب و خشی‌کننده بود.

اما متدولوژی مبتنی بر شایستگی به صورت مدون امروزی، به اقدامات دیوید مک کلند^۱ روانشناس مشهور دانشگاه هاروارد در دهه ۶۰ باز می‌گردد که کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز نمود، متغیرهایی که تحت تأثیر جنسیت و نژاد قرار نگرفته و می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند.

در آن زمان موضوع بحث این بود که آیا دانش‌آموختگان دانشگاه هاروارد، در حوزه‌های تجاری و کسب و کار نیز دارای بالاترین عملکرد هستند؟ گروهی معتقد بودند که باید شیوه آموزش و تحصیلات تغییر نموده یا بهبود یابد. گروهی دیگر مدعی شدند که نیازی به تغییر ندارند و برای پیدا

1-David McClelland

کردن اینکه آیا هاروارد بهترین مرکز آموزشی هست یا نه، مقرر شد که دانش‌آموختگان این دانشگاه ارزیابی شوند. این تحقیق در سال ۱۹۶۲ آغاز شده و ۱۰ سال به طول انجامید. محققان می‌خواستند بدانند چون دانشگاه آنها بهتر از دیگر دانشگاه‌ها است، آیا دانش‌آموختگانشان نیز بهتر از سایرین عمل می‌کنند؟ آنها اقدام به انتخاب چهار هزار دانش‌آموخته کرده و بررسی کردند که این افراد در مقایسه با ۲۰ هزار نفری که در دیگر دانشگاه‌ها تحصیل کرده بودند با چه کیفیتی مشغول به فعالیت هستند؟ این بود که در ابتدای استخدام، یک دانش‌آموخته هارواردی با یک دانش‌آموخته دانشگاه برکلی مقایسه کلی شده و طبیعتاً دریافت بیشتری داشت اما پس از مدتی بعضی از دانش‌آموختگان غیر هارواردی از نظر پست سازمانی و دریافت‌ها موقعیت بهتری پیدا می‌کردند. این افراد که از هارواردی‌ها بهتر عمل کرده بودند، مورد بررسی قرار گرفته و معلوم شد که چیز متفاوتی دارند. آنچه کشف شد این بود که هارواردی‌ها از نظر دانش بهترین بودند ولی از نظر سایر موارد بهترین نبودند.

در حقیقت تفاوت به ویژگی‌های درونی^۱ این افراد باز می‌گشت و آنان نام ویژگی مزبور را نگرش^۲ نهادند. افراد غیر هارواردی، گرچه دانش کافی نداشتند اما از نگرش مناسبی بهره‌مند بودند در حالی که آنها بعد از ۵ سال می‌توانستند دانش و مهارت لازم را به دست آورند و از آنجا که دارای نگرش درستی بودند، می‌توانستند بهتر عمل کنند. بدین ترتیب هاروارد به این نتیجه رسید که به دانشجویانش دانش و مهارت مناسبی می‌دهد اما نگرش مناسبی در اختیار آنها قرار نمی‌دهد.

1 -Internal Characteristics
2 -Attitude

در آن زمان اگر کسی تقاضای ادامه تحصیل برای دانشگاه هاروارد می‌فرستاد، ابتدا از او آزمون هوش می‌گرفتند و در صورت عدم کسب نمره لازم، رد می‌شد و اتفاقاً یکی از کسانی که از این آزمون رد شد، بیل گیتس مدیر شرکت مایکروسافت بود. از آن زمان آنها تصمیم گرفتند به جای گرفتن آزمون هوش، میزان دانش، مهارت و نگرش فرد را ارزیابی کنند. پروفیسور دیوید مک کلند ریاست این پروژه را برعهده داشت. او در هاروارد روان‌شناسی تدریس می‌کرد و نخستین کسی است که واژه شایستگی را مورد استفاده قرار داد.

یافته‌های تحقیقات هاروارد ادامه پیدا کرد و آنچه مشخص شد این بود که پیشرفت و موفقیت تحصیلی لزوماً منجر به موفقیت در زندگی و کسب و کار نمی‌شود یعنی افرادی که بالاترین نمرات را در این دانشگاه کسب می‌نمایند، الزاماً بالاترین موقعیت‌ها را در محیط کسب و کار کسب نمی‌کنند.^۱

شیوه‌های افزایش بهره‌وری در کارکردهای لجستیکی

به طور کلی پنج شیوه اساسی برای افزایش بهره‌وری در کارکردهای لجستیکی سازمان‌ها به شرح زیر وجود دارد:

۱- بهبود سطح بهره‌برداری از امکانات و تجهیزات

بررسی الگوریتم‌ها نشان می‌دهد که در صورت مشابه بودن سایر شرایط، می‌توان بهره‌وری کار را از طریق افزایش سطح بکارگیری و استفاده از تجهیزات ارتقا داده و متغیرهایی نظیر قیمت، مقدار عرضه و فروش و همچنین میزان استفاده از ماشین‌آلات را به طور همزمان مورد بررسی قرار داد تا مشخص شود که آیا می‌توان از این طریق به سطح بیشتری از بهره‌وری دست یافت.

1 -Taher,2007

بدون شک ساختار پشتیبانی سازمان نیز باید بگونه‌ای باشد که تلاش‌های اداری، داوطلبانه و همکاری کارکنان را برای بهبود بهره‌وری به دنبال داشته باشد در غیر این صورت برخی کارکردها و فعالیت‌های مثبت، خنثی و بی‌اثر می‌شود.

۲- تغییر فناوری

افزایش شدید بهره‌وری سازمان‌ها در خلال قرن گذشته، صرفاً از انجام کار بیشتر یا حتی کار کردن هوشیارانه‌تر کارکنان ناشی نمی‌شود بلکه این مهم از پیشرفت و تغییرات فناوری سرچشمه می‌گیرد. اکنون فناوری در زمینه‌های تولید، کارهای اداری - ستادی، امور خدماتی و همه زمینه‌های دیگر به سرعت در حال تغییر بوده و یا پتانسیل زیادی را در زمینه‌های ذیل برای تغییر نشان می‌دهد:

اتوماسیون اداری، بازاریابی از راه دور (الکترونیکی)، کامپیوترهای پیشرفته، تابلوهای الکترونیکی، دستگاه‌های کپی‌ساز و نمونه‌ساز سریع، سیستم‌های شبکه‌ای، سیستم‌های رباتیک فنی، طراحی به کمک کامپیوتر^۱ (CAD) و تولید به کمک کامپیوتر^۲ (CAM)، استفاده از مواد و آلیاژهای جدید، بهره‌گیری از فرآیندهای جدید، تکنیک‌ها و فناوری نوین آموزشی و...

مدیر هوشمند و بصیر، به اتخاذ هر نوع تغییری از این دست و تغییرات مربوط دیگری که از نظر اقتصادی مطلوب باشد، نیاز دارد. به علاوه اینکه مطلوبیت اقتصادی چنین تغییراتی نیز سریعاً در حال دگرگونی می‌باشد. یکی از مشکلات عمده پایین بودن سطح بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی، فقدان مدیران واجد شرایط (شایسته)، ناهماهنگی میان قسمت‌های گوناگون و عدم وجود اهداف دقیق و شفاف می‌باشد که کار اندازه‌گیری و محاسبه بهره‌وری

1 -Computer Aided Design
2 -Computer Aided Manufacturing

را در این قبیل مؤسسات دشوار می‌نماید (در مؤسسات تولیدی و کارخانه‌ها، داده و ستاده فیزیکی بوده و به سادگی قابل تشخیص هستند در صورتی که ارزش‌ها در مؤسسات خدماتی غالباً غیر ملموس می‌باشد).

۳- بکارگیری مدیریت و مهندسی سازمانی

تکنیک‌های کلاسیک مدیریت و مهندسی سازمان، باید با محیط امروزی هماهنگ گردیده و به‌روز درآیند. این علوم، روش‌هایی را برای بهبود کلیه مراحل عملیات و همچنین شیوه‌هایی جهت بهبود در زمینه‌های گوناگون نظیر موارد ذیل فراهم می‌سازد:

الگوهای ارزیابی کار، کنترل کیفیت جامع، مهندسی عوامل انسانی، مهندسی هزینه‌ها، توالی کار، مهندسی مواد و برنامه‌ریزی تولید، مهندسی معماری سازمانی، مهندسی انبار و کارخانه، موازنه کارکنان ستادی، طراحی ستاده‌ها (یا کار غیرمستقیم) شامل طراحی به منظور تجزیه و تحلیل ارزش^۱، قابلیت تولید و

۴- انطباق وضعیت کمی کارکنان با حجم کار

یکی از شیوه‌های معمول برای بهبود بهره‌وری، انطباق تعداد کارکنان با حجم کار است. در حوزه فعالیت‌های ستادی که اندازه‌گیری کارها به سختی صورت می‌پذیرد، همیشه امکان فراوانی برای بهبود وجود دارد، ولی باید دانست که افراد برای پذیرش کار و مسئولیت بدون تغییرات دیگر (نظیر تغییر در روش کار، سازماندهی و پرداخت مزایای خاص)، دارای ظرفیت محدودی هستند.^۲

۵- تأکید بر توسعه توان و شایستگی کارکنان

۱- منظور ارائه الگوریتمی جهت تعیین توالی بهینه انجام کارها روی ماشین‌آلات خط تولیدی به نحوی است که برخی معیارها از قبیل زمان تکمیل کلیه کارها حداقل شود.

۲- تجزیه و تحلیل فنی و اقتصادی طرحها

۱- نیروی کار، در قبال پذیرش کار بیشتر بدون دریافت مزایای بیشتر، مقاومت می‌کند.

یکی از منابع عمده و اساسی تغییر و تحول در راستای افزایش بهره‌وری در سازمان، توجه به نیروی کار موجود است. باید روش‌هایی را برای همگرایی نیروی کار با سازمان جستجو نمود، به طوری که آنها در اهداف سازمان سهیم گردیده و دارای نقش شوند^۱. باید حرکت بگونه‌ای انجام شود که تغییرات برای نیروی کار به اندازه کافی جذاب گردد، به طوری که در لحظه شروع این تغییرات مشارکت کنند. برای تحقق چنین امری معمولاً باید منافعی برای نیروی کار وجود داشته باشد که نیروی کار، آن را به عنوان پاداشی نامناسب تلقی نماید.

در این راستا مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، به دنبال جذب و پرورش متقاضیان شایسته و متعهد بوده و می‌کوشد تا افرادی را برای سازمان انتخاب کند که از صلاحیت لازم و تعریف شده‌ای برخوردار باشند بعلاوه اینکه الگوی کارکنان مطلوب خود را در زمان آموزش، انتصاب و ارتقا و همچنین در زمان ارزشیابی عملکردها مدنظر قرار می‌دهد تا موجبات کاهش غیبت، ترک خدمت و متقابلاً افزایش انگیزه‌ها و دلسوزی، اعتماد و در نتیجه تضایف بهره‌وری فراهم گردد.

ابعاد شایستگی

شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت، توانایی، نگرش و... است که از تلفیق متناسب و برآیند منطقی آنها کسب می‌شود.

دانش^۲: مجموعه‌ای از اطلاعات مفهومی، واقعی و نظام‌مند است که می‌تواند مستقیماً در عمل به وظایف بکارگیری شود. در واقع دانش؛ درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در

۲- باید در نیروی کار این برداشت بوجود آید که نسبت به مسائل و منافع سازمان سهیم و شریک است.

طول زمان به دست می‌آید و حجم آن در همه افراد یکسان و مساوی نیست و مرحله بعد، برداشت و استفاده‌ای که از این برون‌داد یا اطلاعات می‌شود، دانشی است که تولید می‌شود (یمین فیروز، ۱۳۸۲/ص ۹۸).

فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری به صورت معمول از راه تحصیل در کلاس‌های آموزشی حاصل می‌شود و توسعه آن زیربنای رشد مهارت‌ها و نگرش بشمار می‌آید ولی نکته این است که دانش به تنهایی تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌ها ندارد. مصادیقی نظیر: دانش مالی، دانش پزشکی و... .

مهارت^۱: عبارت است از توانایی پیاده‌سازی و اجرای علم در عمل که از راه تکرار کاربرد آن در محیط واقعی بدست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت سبب بهبود کیفیت عملکرد شده و بدون وجود آن، معلومات منشأ اثر زیادی نخواهد بود. به عنوان مثال هیچ مدیری بدون داشتن تجربه اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت مربوطه را صرفاً با مطالعه بدست آورد. تسلط، آسانی و زبردستی که از طریق کارآموزی یا تجربه کسب می‌شود. مهارت ضرورتاً ذاتی نبوده و تنها در جریان انجام یک کار (عمل) متجلی می‌شود (شیرازی، ۱۳۷۲/ص ۲۵). به عبارت دیگر مهارت، توانایی تبدیل دانش به کنش است به طوری که به یک عملکرد مطلوب منجر شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۳/ص ۲۵). مصادیقی نظیر: ارتباطات، تیم‌سازی، بودجه‌بندی و... همچنین در تمرین دیگری مهارت، معادل پختگی در بکارگیری علم، هنر و فن مدیریت است که بر اثر تکرار و تمرین حاصل می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۴/ص ۲۷).

نگرش^۲: عبارت است از درک و تصویر ذهنی انسان از دنیا و پدیده‌های پیرامون آن و عبارتی چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل او را تبیین کرده

1 -Skill
2 -Attitude

و شکل می‌دهد. به عبارت دیگر حالت عاطفی مثبت و منفی انسان نسبت به یک موضوع می‌باشد (گنجی، ۱۳۸۰). نگرش، نظر و دیدگاهی است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز گردیده و منعکس کننده نوع احساس فرد درباره یک چیز می‌باشد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵/ص ۲۸۰). مصادیقی نظیر: صداقت، شجاعت، خلاقیت، قابلیت اعتماد و



شکل شماره ۲- ابعاد شایستگی

توانایی‌ها: کیفیت توانایی انجام کار، مهارت و استعداد کسب شده است که توانایی‌ها و امکان ثبات وسیعی را در اختیار فرد برای دستیابی به عملکرد در مشاغل فکری و فیزیکی قرار می‌دهد. توانایی و مهارت مشابه هم هستند و تفاوت آنها در این است که مهارت در امور فیزیکی و توانایی در امور فکری است (فتحی و شعبانی، ۱۳۸۶).

همچنین انیستیتو استاندارد مدیریت پروژه^۲ (۲۰۰۴)، ابعاد دیگر شایستگی را به شرح زیر ارائه کرده است:

1 -Abilities
2 -Project Management Institute

۱- رفتار^۱: شیوه‌ای که در آن فرد در شرایط ویژه‌ای عمل نموده و یا خود را در آن شرایط هدایت می‌کند.

۲- شخصیت^۲: یک سازمان منحصر به فرد نسبتاً ثابت و پایدار از مجموعه خصوصیات، تمایلات و منش‌هایی که یک فرد را توصیف کرده و تعامل او را با محیط تعیین می‌کند.

۳- ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری^۳: به مجموعه‌ای از خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری اطلاق می‌شود که افراد برای اثربخشی فعالیت‌های خود به آنها نیاز دارند. شخصیت را می‌توانیم به عنوان جمع کل راه‌هایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش نشان می‌دهد یا به آن وسیله روابط متقابل ایجاد می‌کند. شخصیت در طول زمان از تعامل عوامل وراثتی، محیطی و موقعیتی شکل می‌گیرد (اصغری، ۱۳۸۶/ص ۴۲).

۴- خلاقیت و نوآوری^۴: هرگونه تغییر، بهبود و طراحی در سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، سازمان‌افزارها و انسان‌افزارها می‌باشد. به عبارت دیگر عاملی است که از طریق آن به کالاها و خدمات نوین، مناسب‌تر و عملی‌تر دست می‌یابیم و سازمانی که در فرآیند عملیات خود از آن بی‌بهره است، قادر به رقابت درازمدت با دیگران نخواهد بود.

۵- کارایی^۵: میزان بکارگیری منابع جهت دستیابی به اهداف توسط سازمان است که با معادله کلی زیر نمایش داده می‌شود.

$$\text{کارایی} = \frac{\text{ستاده‌ها}}{\text{داده‌ها}}$$

1 -Behavior
2 -Personality
3 -Behavioral and Personality Characters
4 -In ovation
5 -Effectiveness

۶- **اثربخشی**^۱: میزان موفقیت سیستم در دسترسی به اهداف و انجام وظایف تعریف شده است و به عبارت دیگر انتخاب کارهای صحیح، مفید و مرتبط با اهداف سازمان می‌باشد. موضوعات مرتبط با اثربخشی امکان اندازه‌گیری کمتری نسبت به اندازه‌گیری کارایی دارند زیرا در آن مفید بودن، مرتبط بودن و صحیح بودن مطرح است. به عنوان مثال مدیری که حجم زیادی از محصولات را با قیمت تمام شده پایین تولید می‌کند اما به دلیل عدم تطابق با نیازهای بازار، قادر به فروش آن نیست، دارای عملکرد با کارایی بالا هست در حالی که اثربخشی پایینی دارد.

۷- **بهره‌وری**^۲: در یک مفهوم کلی شامل استفاده بهتر و مفیدتر از منابع و استعدادهای یک سیستم است و در دهه‌های اخیر، در قالب اهمیت ویژه به نیروی انسانی و شناسایی مشکلات، راه‌ها و طرح‌های جدید به منظور استفاده بهتر و مفیدتر از آن تعریف شده است.

اهمیت بهره‌وری در افزایش رفاه و سعادت ملی بر کسی پوشیده نیست و هیچ فعالیتی نیست که از بهبود بهره‌وری نفعی نبرد.

مزایای تدوین شایستگی‌ها در سازمان

هدف اصلی در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، بهبود رفتارهای فردی و جمعی کارکنان و به عبارتی توسعه کارآمدی و اثربخشی آنان می‌باشد در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی^۳ بوده و فرصت رشد مطابق فرآیندهای رقابتی فراهم است. معیارهای ارزیابی کیفی و همه‌جانبه (منابع چندگانه ۳۶۰ درجه شامل: مشتریان، مدیران، کارکنان و...) بوده و هرگونه ارتقا صرفاً بر مبنای شایستگی‌ها انجام می‌شود. تمرکز اصلی این نظام،

1 -Efficient
2 -Productivity
3 -Participative

سرمایه‌های انسانی و نرم‌افزاری بوده و روابط بصورت عمودی، افقی، رسمی و غیررسمی^۱ و تابع نیازهای واقعی می‌باشد. در این صورت مزایای زیر در این نظام قابل دسترسی خواهد بود:

۱- مد نظر قرار دادن هنگام گزینش کارکنان: در صورت تعیین مصادیق شایستگی‌های مورد نظر برای کارکنان سازمان اعم از شایستگی‌های عمومی و همگانی یا شایستگی اختصاصی و ویژه برای واحدهای گوناگون، امکان بهره‌گیری از آن در زمان گزینش افراد وجود دارد.

۲- مد نظر قرار دادن در زمان انتصاب^۲ و ترفیع: یکی از هدف‌های مهم و ارزشمند تعیین شایستگی‌ها، ایجاد مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص و تعیین افراد شایسته ترفیع می‌باشد. در آمریکا در قراردادهای کارگری برای ترفیع، معمولاً شرط اساسی آن است که در صورت تساوی شرایط افراد از لحاظ قابلیت، مهارت و کیفیت اجرای وظایف و مسئولیت‌های محوله، عامل سابقه خدمت باید ملاک انتخاب افراد قرار گیرد اما درباره چگونگی تشخیص و مقایسه شرایط مزبور، غالباً بین مدیریت سازمان‌ها و نمایندگان اتحادیه‌ها اختلاف نظر وجود دارد. مدیران معتقدند که از راه تعیین شایستگی کارکنان می‌توان به شرایط قابلیت، مهارت و... در آنها پی برد. اما اتحادیه‌های کارگری، تعیین شایستگی را ابزار مناسبی برای تأمین این منظور نمی‌دانند. بر اساس پژوهش‌های انجام شده در کانادا، متوسط هزینه‌های مستقیم انتصاب نابجای یک فرد معادل ۷۵/۰۰۰ دلار است و این در حالی است که آسیب ناشی از برکناری همین فرد حدود ۶۰/۰۰۰ دلار در سال برآورد می‌شود (علاوه بر این موارد هزینه‌های غیرمستقیم نظیر کاهش بهره‌وری، انگیزش و روحیه کارکنان

1 -in formal

2 -Selection and appointment

نیز وجود دارد) از سوی دیگر صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک فرد موفق معادل ۳/۵ تا ۷ میلیون دلار تخمین زده می‌شود. بنابراین وجود ثبات در مدیریت و توجه به اصل تفکیک مسائل سیاسی و حرفه‌ای از یکدیگر موجب قوام در امور حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی و ارتقای کارآمدی نظام اداری و کاهش هزینه‌ها می‌شود.^۱

۳- مد نظر قرار دادن هنگام ارزشیابی عملکردها: شایستگی‌های کارکنان و مدیران در آموزش‌های بدو خدمت و همچنین ارزشیابی عملکرد آنان در حین خدمت.

۴- مد نظر قرار دادن در زمان نقل و انتقال (مأموریت، جابجایی‌ها و...): تعیین شایستگی کارکنان، امکان نقل و انتقالات داخلی را به منظور بکارگیری افراد به مشاغلی که بیش از شغل‌های فعلی با شرایط و مختصات فکری و روحی و بدنی آنان تناسب داشته باشد، فراهم می‌سازد.

۵- مد نظر داشتن در برنامه‌های اصلاح و پیشرفت کارکنان (توسعه، بهسازی و تعالی): تعیین شایستگی افراد، اطلاعات مقتضی را در زمینه پیشرفت‌ها و مشکلات امور، به سرپرستان می‌دهد و بر این اساس مدیران می‌توانند با هر یک از افراد تحت نظارت خود وارد مذکره شده و محاسن و معایب کار آنها را خاطر نشان ساخته و راه‌های اصلاح را به ایشان نشان دهد. اجرای این روش موجب می‌شود در پرتو تلاش متقابل (سرپرست و کارمند) کاستی‌ها برطرف شود و مسیر ترقی برای افراد شایسته هموار گردد. علاوه بر این، کشف استعدادها بالقوه کارکنان برای تصدی مشاغل و همچنین معرفی افراد ممتاز در جهت الگوسازی از موارد دیگر استفاده می‌باشد.

۱- مطابق مطالعات انجام شده نرخ ماندگاری و ثبات مدیران در ایران به عنوان یکی از شاخص‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی بسیار پایین بوده و تحولات سیاسی بر مشاغل مدیریتی اثرگذاری فراوانی دارد (دهقانان، ۱۳۸۵، ص ۱۵)

۶- مد نظر قرار دادن هنگام برکناری از خدمت برخی کارکنان: موضوع برکناری از خدمت بویژه هنگام تقلیل چشم‌گیر حجم تولیدات و خدمات، امری اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین باید نظامی وجود داشته باشد تا در صورت ضرورت، افراد شایسته و با کفایت را در خدمت ابقا و سایرین را برکنار کند در غیر این صورت حفظ یا اخراج افراد بر مبنای ملاحظات شخصی صورت خواهد گرفت.

۷- تأثیر بر کاهش شکایات کارکنان: نظام تعیین شایستگی، راه هرگونه اعمال غرض‌ورزی را بر مسئولان می‌بندد و هر کارمند بر اساس لیاقت و شایستگی خود پیشرفت می‌کند. از این‌رو، شکایات ناشی از ترفیعات و برکناری‌ها کاهش می‌یابد.

۸- مدنظر قرار دادن در برنامه‌ریزی‌های آموزش کارکنان: با مشخص شدن نتایج نظام تعیین شایستگی، نقاط ضعف افراد شناسایی و برنامه‌ریزان برای جبران این ضعف‌ها، برنامه‌های آموزشی مناسب را (از راه تدوین دفترچه راهنمای مشاغل، آموزش کارکنان و...) تنظیم می‌کنند. یکی از رویکردهای توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی برای تولید ارزش، «آموزش مبتنی بر شایستگی» است. در آموزش مبتنی بر شایستگی، شایستگی‌های مربوط به هر یک از مشاغل تعیین شده و دانش، مهارت، رفتار، ویژگی‌های شخصی و... مربوط به هر یک از شایستگی‌ها مشخص می‌گردد. بنابراین توجه به موضوع مهم توانمندسازی کارکنان جهت انجام مأموریت و وظایف سازمانی قابل توجه می‌باشد.

۹- مدنظر قرار دادن در نظام پرداخت‌ها (پاداش، تشویق و...): با تهیه و اجرای یک طرح تعیین شایستگی می‌توان به طور منظم کارکنان را از جنبه‌های قدرت و ضعف کارشان آگاه ساخته و موقعیت سازمانی و درجه توفیق آنان را در پذیرش مسئولیت‌های مشاغل سازمان، مشخص نمود. بدین ترتیب اجرای

طرح تعیین شایستگی در سازمان به مدیران امکان می‌دهد که کارمندان خود را بهتر بشناسند و متقابلاً کارکنان سازمان نیز با استفاده از نتایج ارزشیابی، می‌توانند برای رفع نقایص و کمبودهای خود تلاش کرده و راه دستیابی به مدارج بالاتر را برای خود هموار سازند.

۱۰- مدت‌نظر قرار دادن در ارائه الگوهای فرهنگی و هنجارهای مطلوب سازمانی: نظام مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرآیند تلفیقی است که شامل مراحل و مواردی بوده و می‌کوشد تا جایگاه نظام شایستگی را در میان مسائل مرتبط با آن مشخص نماید.

انواع شایستگی‌ها

برای شایستگی‌های سازمانی تقسیم‌بندی‌های گوناگونی وجود دارد که به دو مورد از آنها اشاره می‌شود. در تقسیم‌بندی اول که منتسب به فاولر^۱ است، شایستگی‌های سازمانی به سه دسته کارکردی یا فناورانه، بازاریابی و ترکیبی (ادغام دو مورد قبل) طبقه‌بندی گردیده است.

۱- شایستگی‌های کارکردی یا فناورانه^۲: مهارت‌های مبتنی بر فناوری است که باعث می‌شود محصولات و خدمات آنها منحصر به فرد شود. این دسته از شایستگی‌ها مربوط به بهره‌مندی شرکت از فناوری خاص و توانایی سازمان برای ارائه خدمت یا محصول برای مشتریان می‌باشد.

۲- شایستگی‌های دسترسی به بازار^۳: مهارتی است که به سازمان کمک می‌کند تا به بازار و مشتریانش نزدیک شود، نظیر: نام و نشان تجاری یا مدیریت پخش محصولات، توانایی‌های مرتبط با تحقیقات بازاریابی، قابلیت‌های مرتبط

1 -Fowle

2 -functionality-related (technological) competencies

3 -market access competencies

با شناسایی مجاری ارتباط با مشتری، پیش‌بینی رفتار رقبا و... و نیز توانایی‌هایی که با سرمایه درونی و دانش سازمان در مورد بازار و مشتری پشتیبانی می‌شود.

۳- شایستگی‌های ترکیبی (یکپارچه‌کننده)^۱: مهارت‌هایی است که به سازمان اجازه می‌دهد فعالیت‌های خود را با انعطاف بیشتر و سریع‌تر نسبت به رقبای خود انجام دهد. یکپارچه کردن تخصص‌های فنی و نیز تخصص‌های عملیات بهره‌برداری از طریق هم‌افزایی ایجاد شده در واحدهای مختلف کسب و کار. و اما در یک تقسیم‌بندی دیگر، بنیان‌های شایستگی (منشأ شکل‌گیری شایستگی) و عوامل قدرت و نفوذ در بازار در چهار چیز معرفی شده است:

۱. شایستگی‌های مشتری محور^۲، همچون ارتباطات و خدمات بهتر (ممتاز)، هزینه‌های تغییر وضعیت بالا برای مشتریان و اطلاعات بیشتر سازمان از رفتار و نیازهای مشتری.

۲. شایستگی‌های مبتنی بر کانال توزیع، نظیر تسلط بر کانال توزیع، شراکت با سایر شرکاء در رهبری کانال و بودن در نقش یک نقطه کنترل در شبکه توزیع.

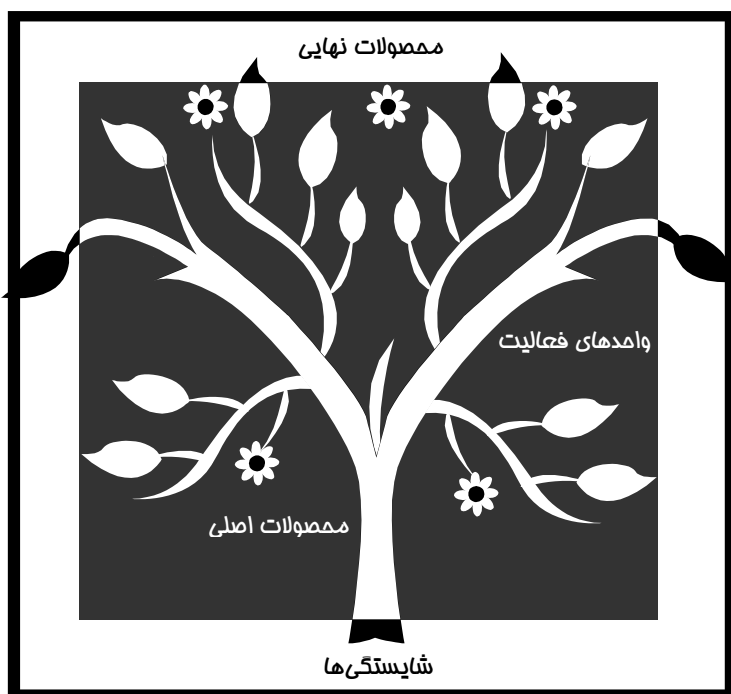
۳. شایستگی‌های محصول یا قابلیت‌محور، همچون تولید با هزینه پایین، ویژگی‌های متمایزکننده و منحصر به فرد محصول و نیز ارائه‌ی محصولات کاملاً جدید.

۴. شایستگی‌های سرمایه‌محور^۳، مانند سرمایه‌ای که شرکت را در خارج کردن رقبا از گردونه‌ی بازار توانمند می‌سازد، یا ارزش‌گذاری بالای شرکت (ایجادکننده‌ی پول تملکی).

ضرورت شناسایی شایستگی‌های محوری در سازمان‌ها

1 -Integrity related competencies
2 -Superior
3 -Creating acquisition currency

برای توسعه‌ی راهبردها در سازمان ابتدا لازم است شایستگی‌های موجود مورد شناسایی قرار گرفته و نسبت به فعالیت‌های ارزش‌افزا و رقابتی، آگاهی حاصل گردد. در راستای این بحث در سال ۱۹۹۰ پراهالد و همیل^۱ مدلی ارائه کردند، آنها از یک تشبیه درختی شکل برای نشان دادن ارتباط شایستگی‌های محوری سازمان با محصولات متنوع آن استفاده نمودند. ریشه‌های این درخت به مثابه شایستگی‌های کارکنان، تنه آن نماینده محصولات اصلی، شاخه‌ها نماینده واحدهای کاری و برگ‌های درخت به منزله محصولات نهایی می‌باشند. (شکل ۱)



شکل ۱- ارتباط شایستگی محوری با محصولات

اشتباهی که معمولاً رخ می‌دهد، این است که افراد محصولات کلیدی (اصلی) را همان شایستگی محوری می‌دانند، در صورتی که این رشته‌های درخت است که موجب رشد و حیات آن می‌شود. شایستگی‌های

1 -Prahalad & Hamel

محوری در نهایت به محصولات اصلی تبدیل گردیده و آنها نیز به نوبه‌ی خود به شکل یک یا چند محصول نهایی در می‌آیند.

برخی مصادیق شایستگی محوری و عوامل ایجادکننده مزیت رقابتی عبارتند از:

- ۱- سابقه طولانی سازمان، یک توانمندی استراتژیک محسوب می‌شود زیرا علاوه بر کسب اعتبار، مجموعه‌ای کلیدی و با ارزش از فناوری‌ها و مهارت‌هایی را به همراه دارد، که آن را قادر می‌سازد برای جواب‌گویی به فرصت‌های بازار، به سرعت خود را آماده سازد.
- ۲- وجود دانش نهفته (مضمّر) در سازمان؛ گرچه این موضوع باعث می‌گردد مدیران در شناسایی شایستگی‌های محوری سازمان تا حدودی با مشکل مواجه گردند.
- ۳- سرعت در ارائه محصولات جدیدتر؛ رقابت مبتنی بر زمان موضوع مهمی است. به عنوان مثال چند سال پیش، ژاپنی‌ها قادر بودند یک خودروی جدیدتر را در طی مدتی کمتر از ۳۰ ماه تولید کنند، حال آنکه کارخانه‌های بزرگ خودروسازی آمریکایی و اروپایی به زمانی معادل ۴۸ تا ۶۰ ماه برای انجام این کار نیاز داشتند که این مسئله موجب تسخیر بخش عمده‌ای از بازار آنها گردید.
- ۴- خبرگی در ایجاد سیستم‌ها و شبکه‌های فراهم‌کننده تجارت الکترونیک.
- ۵- نمی‌توان آن را به آسانی مورد تقلید قرار داد یا به دیگران منتقل کرد.
- ۶- موجب دسترسی سازمان به منابع گوناگون می‌گردد.
- ۷- سهم قابل توجهی در ارزش محصولات نهایی سازمان دارد.
- ۸- قابلیت خدمات پس از فروش ممتاز.
- ۹- نوآوری در توسعه ویژگی‌های محصولات پرترفدار(عمومی).

۱۰- سرعت و چالاکی در پاسخ به روندهای بازار. برخی سازمان‌ها با استفاده از تفکر شایستگی محوری و التزام به آن، به ارزش‌های راهبردی قابل ملاحظه‌ای دست یافته‌اند. جدول (۱) چند نمونه از این سازمان‌ها و شایستگی محوری متعلق به آنها را نشان می‌دهد.

تولید صفحه نمایش‌های کریستالی مایع در حجم زیاد	شارپ ^۱
طراحی و ساخت کفش‌های ورزشی	نایک ^۲
ارتباطات بی‌سیم	موتورول ^۳
مینیا تور سازی (کوچک‌سازی) با استفاده از فناوری نانو	سونی ^۴
فناوری موتورهای الکتریکی کوچک با استفاده از فناوری نانو	بلاک اند دکر ^۵
یکپارچه‌سازی گسترده سیستمی و طراحی و تولید مؤثر هواپیماهای مسافربری و...	بوئینگ ^۶
تولید موتور (نیروی محرکه)	هوندا ^۷

جدول ۱. نمونه‌هایی از شایستگی محوری برخی سازمان‌های بزرگ و مشهور

مدیریت شایستگی‌های محوری (کلیدی)^۸

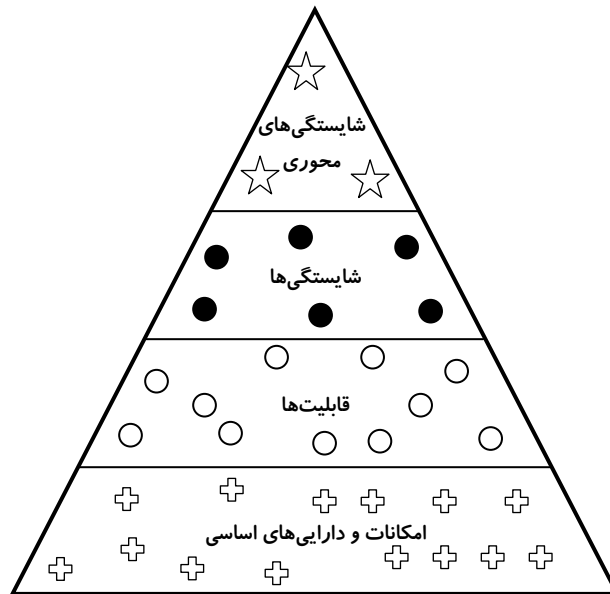
شایستگی‌های کلیدی شامل مجموعه‌ای از فرآیندهای یادگیری جمعی است که به توسعه و تجمیع دامنه متنوعی از مهارت‌ها و قابلیت‌ها توجه داشته و سبب استحکام و قوت سازمان می‌گردند. این شایستگی‌ها در دو سطح فردی و سازمانی به نیروی کار اشاره داشته و به دلیل اهمیت راهبردی و منافع بلندمدت آن منجر به تحقق شرایط زیر در سازمان می‌گردند:

- (۱) افزایش قابلیت پذیرش ریسک (۲) دستیابی به بصیرت و بینش وسیع
- (۳) غنی‌سازی الگوها و ارزش‌های مشتری.

1 - Sharp
 2 - Nike
 3 - Motorola
 4 - Sony
 5 - Black & Decker
 6 - Boeing
 7 - Honda
 8 - Core competency management

البته «شایستگی محور بودن» در سازمان کار چندان ساده‌ای نبوده و مدیریت باید از مسئولیتی منحصر به فرد در قبال مهارت‌های اصلی و کسب دانش در سازمان برخوردار باشد. این کار باید با لیست کردن قابلیت‌های اساسی سازمان آغاز شود، تا حلقه‌های مفقوده مشخص گردد. این حلقه‌ها از طریق همکاری با سایر سازمان‌ها تعیین می‌شود. همکاری در جایی که سازمان هم‌سطح و هم‌تراز رقبای خود باشد، بسیار مهم و ارزنده است، زیرا امکان پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای متنوع رافراهم می‌نماید. در چنین شرایطی، برای سازمان‌ها غیرممکن است که به‌تنهایی و بدون بهره‌گیری از قابلیت‌ها و توانایی‌های سایرین موفق شوند. تأمین تقاضا، برای خدمات و محصولات جدید و پیچیده توسط شبکه همکاری متقابل با سایر سازمان‌ها برآورده می‌شود.

تمامی سازمان‌ها حاوی پیوستاری بزرگ و متنوع از مهارت‌ها و تخصص‌ها هستند و شایستگی‌های محوری در رأس هرمی قرار دارند که سلسله مراتب قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان در آن متبلور می‌باشد. این عناصر که اصطلاحاً قابلیت‌های سازمانی^۱ نامیده می‌شوند، شامل فعالیت‌هایی است که به صورت بالقوه، قابلیت خلق ارزش برای مشتری داشته و سازمان، آنها را بسیار خوب انجام می‌دهد و چنانچه سازمان بتواند قابلیت‌های خود را به صورت بالفعل در آورد، موجبات کاهش هزینه‌ها، بهبود کالاها، متمایز شدن خدمات، افزایش سرعت عرضه و ممانعت از ورود رقبای جدید را فراهم گردانیده و به شایستگی دست می‌یابد. به این ترتیب «آن دسته از شایستگی‌های سازمان را که فقط متعلق به سازمان بوده و به‌سادگی قابل تقلید نباشد و باعث تمایز نسبت به دیگران شود، شایستگی محوری می‌نامیم.»



شکل ۲- سلسله مراتب توانمندی‌های سازمانی

همان‌گونه که در شکل (۲) مشخص شده قابلیت‌ها خود فرآوری امکانات و دارایی‌های سازمانی می‌باشند. دارایی‌ها می‌تواند شامل دارایی‌های ملموس و غیرملموس، اعم از دارایی‌های فیزیکی (تجهیزات، ماشین‌آلات و...)، دارایی‌های انسانی (نیروی جوان، افراد خبره و متخصص، امکانات آموزشی و...) و دارایی‌های سازمانی (اطلاعات، آرم و نشان تجاری، فرهنگ سازمانی و...) باشد.

شایستگی‌ها (صلاحیت‌ها)ی اختصاصی مورد نیاز کارکنان واحد پشتیبانی

علاوه بر نیاز به ایجاد تغییرات ساختاری مناسب در سازمان، به منظور بهبود فرآیند تأمین و تدارک لازم است کارشناسان فعال در این واحد از برخی شایستگی‌ها برخوردار باشند. منظور از شایستگی، ویژگی برجسته‌ای است که منجر به عملکرد شغلی مؤثر و ممتاز می‌شود. بنا به تعریفی دیگر، شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های به هم مرتبط است که بر بخش

عمده‌ای از نقش‌ها و مسئولیت‌های کاری شاغل مؤثر بوده، با عملکرد شغلی ارتباط تنگاتنگی داشته، بر اساس استانداردهای تعریف شده قابل اندازه‌گیری است و از طریق آموزش و پرورش بهبود می‌یابد.

شایستگی بخشی نسبتاً عمیق و پایدار از شخصیت فرد است که توانایی پیش‌بینی رفتارهای شغلی در طیف گسترده‌ای از وظایف و موقعیت‌های کاری را دارد. در حقیقت شایستگی بر مبنای استانداردها و معیارهای خاصی پیش‌بینی می‌کند که کدام فرد عملکرد شغلی مطلوب و چه کسی عملکرد ضعیفی در شغل خود خواهد داشت.

هر یک از واحدها و حوزه‌های تخصصی در سازمان‌ها علاوه بر لزوم برخورداری از شایستگی‌های عمومی (مشترک)، به مهارت‌ها و قابلیت‌های تخصصی ویژه‌ای نیاز دارند که بدون شک برای نیل به موفقیت به این موارد احتیاج دارند. حقیقتاً شایستگی‌های اختصاصی مورد نیاز در حوزه آماد و پشتیبانی به شرح زیر هستند:

۱- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از تخصص‌های ویژه و مرتبط با فعالیت در انبارها و نگهداری وسایل نظیر: انبارداری خودرو، موتورسیکلت، تانکر، کانکس، قطعات و مواد سوختنی، انبارداری انواع سلاح (سبک، نیمه‌سنگین و سنگین و خارج از رده) انبارداری اقلام مهندسی، مخبراتی، رایانه، انبارداری اقلام دارویی و بهداشت، لوازم‌التحریر، لوازم ماشین‌های اداری، خواروبار، پوشاک و مواد غذایی و فاسدشدنی، انبارداری انواع مهمات، مین و مواد منفجره و فرسوده، تجهیزات انفرادی و تجهیزات هوایی کارشناسان نگهداری، کنترل کیفیت و...

۲- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از تخصص‌های ویژه و مرتبط با فعالیت در تعمیرات و نگهداری وسایل نظیر: انجام تعمیرات انواع خودروهای

بنزینی و گازوئیلی و دیزلی، تعمیرات جنگ‌افزار، دوربین‌های الکترونیکی، تعمیرات سلاح و ادوات، مکانیکی موتور، باطری‌سازی، آهنگری و جوشکاری، نقاشی، تراشکاری، تعمیرات ساختمانی (شوفاز، شیشه‌بری، نجاری، برق و...)

۳- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از تخصص‌های ویژه و مرتبط با امور حمل و نقل نظیر: فعالیت‌های برآورد و توزیع سوخت، امور بیمه و تصادفات، امور رانندگی خودروهای سبک و سنگین و... رانندگی جرثقیل، لیفتراک، کمرشکن، بیل مکانیکی، بولدوزر، گریدر، کمپرسی، تراکتور و...

۴- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از تخصص‌های ویژه و مرتبط با فعالیت در امور تأمین و خرید اقلام نظیر: امور جنگ‌افزار و سلاح، مهمات و اقلام ویژه، امور وسایل نقلیه و خودرو، مخبرات، اقلام دریایی، اقلام مهندسی، رایانه و...

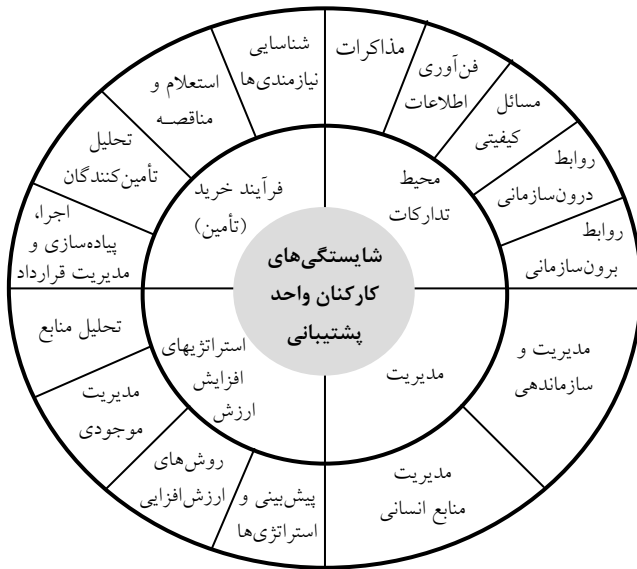
۵- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از تخصص‌های ویژه و مرتبط با فعالیت فروش اقلام آمادی شامل: اقلام مازاد، از رده خارج، مستهلک، خارج از استاندارد و...

۶- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از تخصص‌های ویژه در امور عقد قراردادهای و نظارت بر پیمانکاران نظیر کارشناسی صدور انتقال اسناد.

۷- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان از عوامل تعمیر و نگهداری و بازسازی شناورها نظیر سیستم‌های برقی و الکترونیکی، فایبرگلاس، موتورهای دیزلی شناورها، تجهیزات تخصصی دریایی و...

۸- برخورداری و بهره‌مندی کارشناسان آمادی نظیر: امور برنامه‌ریزی و برآورد اقلام، امور آماد، امور حسابداری و حسابرسی اقلام، امور آمار و اطلاعات اقلام، امور کنترل اموال (سرجمع‌داری)، امور تعیین تکلیف اقلام و...

۹- برخورداری و بهره‌مندی متصدیان خدمات پشتیبانی نظیر: امور آشپزی و طبخ غذا، امور باغبانی، اتوشویی، آرایشگری، نانوایی و... اکنون بر اساس مطالب بالا، شایستگی‌های بخش تأمین و تدارک را می‌توان در چهار حوزه اصلی (فرآیند خرید، محیط تدارکات، استراتژی‌های افزایش ارزش و مدیریت) تعریف نمود که دو مورد آخر در حیطه شایستگی‌های مدیران و تصمیم‌گیرندگان بخش تأمین و تدارک قرار می‌گیرد. در مجموع این چهار حوزه، پانزده گروه اصلی شایستگی وجود دارد که در شکل (۳) به تصویر کشیده شده است.



شکل ۳- شایستگی‌های واحد تأمین و تدارک

فرآیند شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری در حقیقت بکارگیری فردی مناسب بر اساس تجربه، علم و دیگر موازین در حرفه‌ای خاص می‌باشد. در شایسته‌سالاری باید به این نکته

توجه شود که شغل یا نقش مورد نظر با چه چالش‌هایی روبرو است، چه اقتضائاتی دارد و چه افرادی با کدام قابلیت‌های مهارتی می‌توانند به‌خوبی از عهده تصدی آن برآیند. از سوی دیگر باید قابلیت‌های فراد یا افراد مورد نظر شناسایی شده و بررسی گردد که استعداد کسب چه قابلیت‌هایی را دارا هستند.

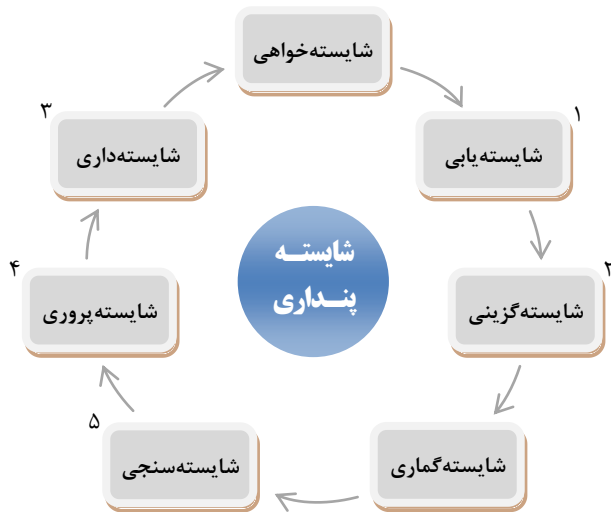
از زاویه دیگر شایسته‌سالاری یعنی ایجاد فرصت‌های شغلی برابر بدون توجه به معیارهای ذهنی و سلیقه‌ای نظیر طبقه اجتماعی، ثروت، وابستگی فAMILI، افکار و عقاید، چاپلوسی و... و متقابلاً توجه به معیارهای عینی نظیر دانش، تجربه، مهارت، خلاقیت، رفتار و اطلاعات و علاقه شغلی.

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرآیند تلفیقی است که در بر دارنده مجموعه‌ای از زیرفرآیندها می‌باشد. در این میان سنخ‌شناسی¹ تلاش می‌کند تا جایگاه نظام شایستگی را در میان سایر موضوعات مرتبط با این نظام مشخص نماید بر همین اساس و از نگاهی دیگر فرآیند شایسته‌سالاری به شرح زیر است:

نخستین مرحله شایسته‌سالاری، شایسته‌پنداری است. زیرا اگر بتوان با تبلیغ مناسب آن، موضوع را در باور همکاران قرار داد تا ضمن آشنایی با مزایای آن، تفکر مساعدی نسبت بدان پیدا کنند، موضوع تا حد زیادی هموار می‌گردد. مرحله دوم شایسته‌خواهی است. یعنی فراهم کردن بسترهای فرهنگی و تسهیلات لازم برای اداره امور به دست شایستگان و به عبارت دیگر فضای حاکم بر جامعه اعم از دولت، سازمان‌ها، مردم و... تمایل به استفاده از افراد شایسته را داشته باشد. شایسته‌یابی سومین گام این فرآیند است یعنی جامعه برای یافتن شایستگان تلاش و اقدام کند و این روحیه در مردم و دولت جاری باشد. در مرحله چهارم شایسته‌گزینی مطرح می‌شود که در آن معیارها و سازوکارهای علمی تعریف و وضع شود (سازوکارهای گزینشی چه از نظر رده شغلی و چه از نظر تناسب شغل و شاغل). این مرحله را شایسته‌گماری نیز

1 - Typology

می گویند ولی ادامه این فرآیند به آینده کشور و در مقیاسی کوچکتر به آینده سازمان بستگی دارد زیرا سازمانی که بخواهد در بازار رقابتی باقی بماند و حتی پیشتاز باشد باید در ادامه مرحله شایسته‌پروری و شایسته‌داری را نیز در برنامه‌های میان مدت و بلندمدت خود قرار داده و تلاش کند تا شایستگی افراد به صورت مستمر بهبود یابد و همچنین سازوکاری برای نگهداشت آنها تدارک ببیند. برخی پژوهشگران مرحله دیگری را تحت عنوان شایسته خروجی به مراحل مزبور اضافه می کنند. آنها معتقدند که باید بعد از بهره‌گیری از قابلیت‌ها و کارآمدی افراد شایسته، آنها را در پایان خدمت به نحو شایسته‌ای بدرقه کنیم.



شکل ۴- فرآیند شایسته‌سالاری

سطح‌شناسی فرایند منی مرتبط با بصم ساینسی در برمه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بیانگر این واقعیت است که در این قانون حاکمیت مؤثر و استقرار دولت شایسته به عنوان یکی از محورهای اصلی

- 1- Merit
- 2- merit absorption
- 3- Merit preservation
- 4- merit promotion
- 5- merit testing

تحقق اهداف توسعه مورد توجه قرار گرفته و مواد قانونی مرتبط با آن شامل بندهایی از مواد ۴۶ و ۱۵۰، ۱۴۳، ۱۴، ۵۵، ۵۲، ۴۵، ۱۸، ۴۹، ۵۰ می‌باشند.

کارکردهای شایستگی در اسلام

هنگامی که پیامبر گرامی اسلام (ص)، پس از فتح مکه، عازم نبرد حنین شد جوانی بیست و یک ساله به نام عتاب بن اسیر را به فرماندهی شهر مکه برگزید و فرمود: «لَوْ أَعْلَمُ لَهُمْ خَيْرًا مِنْكَ أَسْتَعْمِلْتُهُ عَلَيْهِمْ؛ اگر برای اداره مکه بهتر از تو کسی را می‌شناختم، او را برمی‌گزیدم».

در روایتی از پیامبر (ص) آمده است که: رهبری و امامت امت شایسته نیست مگر برای کسی که از سه ویژگی برخوردار باشد^۱:

- ۱- پارسایی که او را از معصیت باز دارد.
- ۲- بردباری که بتواند با آن خشمش را کنترل کند.
- ۳- اعمال مدیریت نیکو بر مجموعه زیرپوشش خود بگونه‌ای که برای آنان همچون پدری مهربان باشد.

امام علی (ع) در سخنی زیبا می‌فرماید: «أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ؛ ای مردم، همانا سزاوارترین شما به خلافت و رهبری امت، تواناترین شما بر اداره آن و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل است»^۲.

ایشان در کلامی دیگر فرموده است: «مَنْ أَحْسَنَ الْكِفَايَةِ إِسْتَحَقَّ الْوَلَايَةَ؛ آن کسی که درست از عهده اداره امور برآید شایستگی رهبری امت را دارد»^۳.

۱- نهج البلاغه، ص ۶۸

۲- همان منبع، ص ۱۲۱

۳- نهج البلاغه، خطبه ۴

۴- نهج البلاغه، خطبه ۴

این امام بزرگوار در رهنمودی دیگر به یکی از کارگزارانش فرمود: «لا تَقْبَلَنَّ فِي اسْتِعْمَالِ عُمَالِكَ وَأَمْرَائِكَ شَفَاعَةَ إِلَّا شَفَاعَةَ الْكِفَايَةِ وَالْأَمَانَةِ؛ در بکارگیری کارمندان که باید زیر نظر تو کار کنند، واسطه و شفاعتی را نپذیر، مگر شفاعت امانت و کفایت را (شایسته سالاری)».^۱

هنگامی که حضرت یوسف(ع) از زندان آزاد شد و عزیز مصر در صدد واگذاری مسئولیتی به او گردید، خطاب به او فرمود: «إِجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن قرار ده که نگهدارنده و آگاهم».(یوسف، ۵۵)

او مسئولیت اقتصادی کشور مصر را می‌پذیرد، چون می‌داند که توانایی اداره امور در این زمینه را دارد. او هم امانت‌دار و حفیظ است و هم آگاه، متخصص و دانا.

همچنین در داستان حضرت موسی(ع) در قرآن می‌خوانیم: «آنگاه که به مدین رو آورد و به دختران شعیب خدمتی شایسته کرد، یکی از دختران شعیب پیشنهاد داد: يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ؛ ای پدر، او را اجیر کن، زیرا بهترین کسی است که به این کار می‌آید و او قوی و امانت‌دار است».(قصص، ۲۶)

شهید بزرگوار آیت... بهشتی بر این باور بود که مبنای واگذاری کارها به افراد، این است که مطابق آیه‌های قرآن، اولاً افرادی باشند که از یاد خدا غافل نباشند و ثانیاً رابطه تعهد و تخصص در گزینش آنها لحاظ گردد.^۲

شهید مطهری نیز معتقد است که ایمان و تقوا، حلال بسیاری از مشکلات است و هیچ چیز تأثیر آن را ندارد. با این حال، وی معتقد بود که نباید ایمان و

۲- همان منبع

۳- مجموعه مقالات، محمدحسین حسینی، ۱۳۶۰

تقوا را جانشین همه چیز دانست بلکه از هر چیز باید فقط اثر خودش را انتظار داشت و در مجموع، تعهد و تخصص، هر دو را لازم و ضروری می‌دانستند^۱ و بالاخره سخن آخر را قرآن کریم به شیواترین وجه بدین‌گونه آورده است: «إِنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ، براستی که بندگان شایسته‌ام (دارای صلاحیت) وارث زمین خواهند شد.»^۲

الگوی انسان شایسته از دیدگاه اسلام

انسان شایسته در مکتب اسلام، شخصیتی چند بعدی می‌باشد که با عناوینی نظیر: انسان مؤمن، انسان متقی، انسان مخلص، انسان عاقل و... معرفی شده. علامه مطهری در کتاب «انسان کامل» به تشریح دیدگاه اسلام در این مورد پرداخته و می‌نویسد «یکی از برنامه‌های قرآن، ساختن انسان سالم و کامل است. این انسان برای کامل شدن باید خود را از برخی آفات و معایب روحی نظیر: کینه، حسد، صرفاً زندگی حیوانی داشتن (خوردن، خوابیدن، آمیزش جنسی و...)، ستم، دنیا زندگی، غیبت، تهمت، دروغ، بدگویی، عیب‌جویی و مانند آن دور سازد زیرا مانع رسیدن انسان به کمال هستند.»^۳

از نظر ایشان، انسان شایسته و کامل، انسانی است که همه ارزش‌های انسانی در او رشد کرده و این رشد به صورت هماهنگ، متوازن و در حد عالی باشد. برخی از ویژگی‌هایی که انسان کامل باید در حد اعتدال (نه افراط و نه تفریط) داشته باشد عبارتند از:

عبادت، خدمت به خلق، آزادگی، عشق به ذات حق (نه به معنای تحقیقی عقل)، تعقل و تفکر و عدالت.

۱- انسان کامل، مطهری، انتشارات صدرا، ۱۳۶۸

۲- سوره انبیاء، ۱۰۵

۳- مرتضی مطهری، انسان کامل، انتشارات صدرا، ۱۳۶۸

بنابراین، از نظر علامه مطهری، انسان شایسته، انسانی است که همه این ارزش‌ها «در حد اعلی» و «هماهنگ با یکدیگر» در او رشد کرده باشد^۱. به طور کلی از دیدگاه اسلام، انسان آرمانی و کمال‌یافته دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:

- عزت نفس (منافقون/۸)، تسلط بر نفس و خودکنترلی (شمس/۱۰ و ۱۱، حجرات/۱۳ و اعراف/۲۰۱، امام جواد^(ع) نقل از الحیاء ج ۱ ص ۱۹۹) - پیامبر^(ص)، وسائل الشیعه ج ۱۱ ص ۱۲۴، امام علی^(ع) غررالحکم، ج ۲ ص ۲۲۴ و ج ۵ ص ۲۵۵
- عمل صالح (مریم/۶۹)
- تحمل نظرات دیگران (زمر/۹)
- نرم‌خویی و انعطاف (فرقان/۶)
- خدمت به دیگران (مردم‌گرایی) (مائده/۲ و بقره/۷۷ و ۱۷۷، پیامبر^(ص)، کنزالاعمال، ص ۱۴۲، اصول کافی، ج ۳، ص ۲۳۸)
- وفای به عهد (مائده/۱)
- صبر و شکیبایی (لقمان/۱۷)
- مسئولیت‌پذیری (اعراف/۷، توبه/۱۱۱ و ۷۱، حج/۴۱، نجم/۳۸ و ۳۹)
- تواضع و فروتنی (سجده/۱۵، امام صادق^(ع) به نقل از سفینه ج ۲، ص ۴۵۹)
- کنترل هیجان‌ها (پیامبر^(ص) نهج‌الفصاحه/۲۵۸)
- تعقل و تفکر (روم/۸، امام صادق^(ع) به نقل از اصول کافی ج ۱ ص ۱۲)
- موقعیت‌شناسی (امام علی^(ع)، غررالحکم، به نقل از حسینی، ص ۵۵۸)
- سازرگاری و مدارا (فصلت/۳۶-۳۳، امام علی^(ع)، به نقل از حسینی، ص ۵۵۸)
- حسن خلق و صمیمیت (امام صادق^(ع) اصول کافی، ج ۱ ص ۲۷، امام علی^(ع) به نقل از حسینی، ص ۵۵۸) - پیامبر^(ص) بحارالانوار، ج ۷۴، ص ۱۷۱ و ۳۱۶)
- رازداری و کنترل گفتار (امام علی^(ع)، نهج‌البلاغه، به نقل از حسینی، ص ۵۵۹)
- تجربه‌پذیری (امام علی^(ع)، نهج‌البلاغه/ نامه ۲۱)

۱- مرتضی مطهری، انسان کامل، انتشارات صدرا، ص ۵۳-۵

- بصیرت و آگاهی (قیامت/۱۵-۱۴)
 - اعتدال و میانه‌روی (علی^(ع)، حسینی ص ۵۱۱)
 - همت، کوشش و پشتکار (پیامبر^(ص) البحار، ج ۳ ص ۷۵، امام باقر^(ع) البحار ج ۱ ص ۱۶۴، امام صادق^(ع) من لایحضره الفقیه، ج ۴ ص ۲۸۶، امام علی^(ع) فروع کافی، ج ۵ ص ۱۴۹، امام علی^(ع) نقل از غررالحکم/۴۸۳ و تصنیف غررالحکم ص ۴۴۳ و ۶۳۰)
 - تجربه داشتن (علی^(ع)، نقل از غررالحکم ص ۷۱۹ و ۶۳۰)
 - خودشناسی (حشر/۱۹، نهج‌البلاغه خطبه ۱۰۳، بحارالانوار، ج ۲ ص ۳۲، علی^(ع) غررالحکم، قیامت/۱۴)
 - رعایت حقوق دیگران (امام علی^(ع)، بحار، ج ۷۴ ص ۲۲۹)
 - رعایت عدالت (مانده/۸، نساء/۱۳۶)
 - احسان و ایثار (نحل/۹۰، حشر/۹)
 - کمال‌جویی و میل به رشد و اصلاح خود (نهج‌البلاغه، حکمت/۴۲۳، علی^(ع)، به نقل از حسینی ص ۳۴۱)
 - آینده‌نگری (امام علی^(ع)، بحار، ۶۸ و ۳۳۸)
 - داشتن تعهد و وظیفه‌شناسی (امام علی^(ع) نقل از غررالحکم/۵۶۵، امام صادق^(ع) به نقل از مستدرک الوسائل، ۱۲/۴۲۹)
 - بلند همتی (امام علی^(ع)، به نقل از غررالحکم/۶۲۰)
 - راستی، صداقت و حق‌جویی (امام علی^(ع)، نقل از تصنیف غررالحکم ص ۶۹، پیامبر^(ص)، نقل از میزان‌الحکمه ج ۲ ص ۴۶۸)
 - جرأت‌ورزی و شجاعت (امام علی^(ع)، نقل از تصنیف غررالحکم/۲۵۹)
 - پرهیز از لجاجت و تعصب (امام علی^(ع)، نقل از میزان‌الحکمه ج ۸ ص ۴۸۴)
 - خوش‌بینی و اعتماد (حجرات/۱۲)
 - جامع‌نگری (امام علی^(ع)، نهج‌البلاغه، امام علی^(ع) به نقل از وسائل‌الشیعه ج ۸ ص ۴۲۱)
 - مشورت‌جویی (آل عمران ۱۵۹)
- کاربرد شایستگی‌ها در نظام مدیریت منابع انسانی**

اگر به بررسی نظامات منابع انسانی در سازمان‌ها بپردازیم، خواهیم دید که در بیشتر موارد میان زیرسیستم‌های مختلف آن از قبیل: آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد که این مسئله به ناکارآمدی و ناهماهنگی این نظامات منتهی می‌شود. به عبارت دیگر وجود ارتباطات و همپوشانی و ارتباطات قوی بین زیرسیستم‌های مذکور به منظور تقویت متقابل هر یک از آنها ضروری بوده و در نهایت منجر به یکپارچگی سرمایه‌های انسانی و کارکردهای آن می‌گردد.

یکی از مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به این مهم، بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. چنانچه وی.ای. کامپرفرم (۲۰۰۲) معتقد است که مدل شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه‌سازی اقدامات منابع انسانی در سازمان بکار رود.

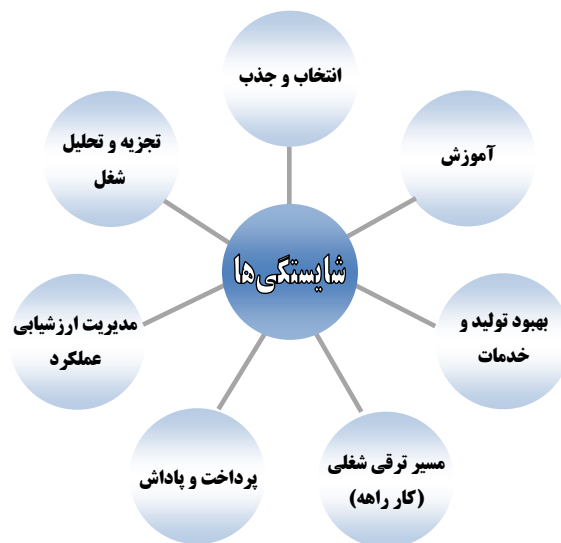
بدین ترتیب می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد شایستگی، هسته مرکزی تمامی این مجموعه در سازمان بوده و موجب ایجاد و پیدایش پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» خواهد شد. (کارترایت ۱۳۸۶)

رویکرد شایستگی محور در خصوص کارکنان، به عنوان یک اصل استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین آنها و سازمان است که با در نظر داشتن مصادیق شایستگی‌ها، می‌تواند در سطح جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد.

امروزه این پارادایم مورد توجه صاحب‌نظران و صاحبان مشاغل بوده و در ادبیات دانش منابع انسانی مورد تأکید بسیار قرار دارد. انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها بررسی

گسترده‌ای بر روی ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد و نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند اما درجه شدت آنها متفاوت و بستگی به شرایط مقتضی دارد. (کارترایت، ۱۳۸۶/ص ۱۲۳)

همواره صاحب‌نظران تلاش کرده‌اند تا با قرار دادن شایستگی‌ها به عنوان محور و مرکز زیرسیستم‌های منابع انسانی سازمان، ارتباط آنها را به تصویر بکشند گرچه تفاوت آنها در بیان تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌ها بوده است. برای مثال فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۴) چهار زیرسیستم عملکرد، استخدام، توسعه و رشد و همچنین طبقه‌بندی و پرداخت را مطرح کرده‌اند و مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱) نیز مشابه همین شکل می‌باشد. کرارتز (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار مورد، زیرسیستم مسیر ترقی شغل (کارراهه) را نیز به آن افزوده است. اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه توسط اسکوایزر (۲۰۰۳) ارائه شده که در شکل شماره (۵) آمده است. (علیپور و درگاهی، ۱۳۸۶)



شکل ۵- رابطه شایستگی با زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی

در ادامه به کاربرد و استفاده از شایستگی‌ها در زیرسیستم‌های منابع انسانی اشاره می‌شود:

الف - ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی از الزام‌های اولیه و نخستین گام برای تعادل بین هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان یا استراتژی‌های منابع انسانی آن است. کارشناسان منابع انسانی با مقایسه عرضه و تقاضای جاری، می‌توانند شکاف میان افراد سازمان و شایستگی‌های مورد نیاز آنها را تشخیص داده و هدف‌های حال و آینده‌شان را مورد شناسایی و تدوین قرار دهند. این شکاف‌ها، راهنمای توسعه و عملکرد واحد منابع انسانی است که همچنین پیشنهادهایی برای تعریف مسئولیت‌های مدیران عملیاتی دربر خواهد داشت.

انتقال برنامه‌ریزی منابع انسانی به الزام‌های مبتنی بر شایستگی، یک تغییر (جهش) از پارادایم گذشته در روش تفکر برنامه‌ریزان حوزه منابع انسانی است. تصمیم‌سازان از هنگامی که کنترل منابع انسانی را در دست می‌گیرند باید از مزایای برنامه‌ریزی بر اساس شایستگی‌ها در منابع انسانی اطمینان حاصل کنند.

الزام‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها در وهله اول شبیه‌سازی از هدف‌ها و استراتژی‌های کسب و کار است زیرا هر شرکتی با هدفی بوجود می‌آید تا بتواند سودآوری لازم را داشته باشد.

برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان باید مورد حمایت اجرایی قرار بگیرد تا دستیابی به هدف‌های استراتژیک سازمان را در ارتباط با روش‌های عملکردی‌اش مشخص نموده و موفقیت‌های عملکردی را در پی داشته باشد.

برای حرکت فرآیندهای برنامه‌ریزی مبتنی بر شایستگی، برنامه‌ریزان بایستی به استقرار و نگهداری سیستم مدیریت منابع انسانی پردازند بگونه‌ای

که نگهداری، به‌روزرسانی و موارد مهم دیگر اطلاعاتی در مورد شایستگی‌های کارکنان را در دست داشته باشند (Dubois & Rothwellet-2004)

ب - ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با نظام جذب و استخدام^۱

در سازمان‌های بروکراتیک، مدیریت منابع انسانی یک کار راهه شغلی^۲ بر مبنای استخدام دائم برای کارکنان تعریف نموده و نظام ارتقا و ترفیع غالباً مبتنی بر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی می‌باشد در حالی که امروزه سازمان‌ها برای جذب افراد شایسته باید در یک فضای رقابتی عمل کنند و لذا ناچار به در نظر داشتن عوامل شفاف و عادلانه و اثربخش در جذب و ارتقای آنها هستند و به این ترتیب اگر ارتقا و تداوم خدمت کارکنان بر اساس اصول شایستگی و اثربخش صورت گیرد، نظام شایستگی توسعه و تقویت می‌گردد.

بکارگیری مدل‌های شایستگی وظیفه مدیران را در انتخاب و جذب کارکنان تسهیل می‌سازد زیرا این مدل‌ها، شایستگی‌هایی را که احرازکننده هر پست، باید دارا باشد دقیقاً بیان می‌کنند. با بررسی اجمالی ادبیات موجود در این حوزه می‌توان گفت که شایستگی‌ها غالباً پایه و اساس نظام‌های انتخاب و ترفیع را بوجود می‌آورند زیرا به روشنی مشخص می‌کنند که کدام یک از حوزه‌ها: رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش، باید مورد ارزیابی قرار بگیرند تا مشخص شود که آیا داوطلب برای شغل یا سمت مورد نظر واجد شرایط هست یا خیر؟ آن دسته از نظام‌های انتخاب کارکنان که هنوز بر مبنای شایستگی قرار نگرفته‌اند با این مسئله روبرو هستند که اطلاعات موجود در آنها با موفقیت شغلی ارتباط ندارد و این امر می‌تواند اثرات نامطلوبی را از نظر عدم رعایت عدالت و ایجاد چالش برای سازمان در پی داشته باشد. در

1 - Selection System
2 - Career path

این سیستم برای اعمال رویکرد شایستگی در مدیریت جذب، دو مرحله پیش‌بینی شده است:

(۱) اجرای یک نظام انتخاب یا اعتباریابی آن از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل

(۲) انتخاب نوع شایستگی‌ها (محوری یا خاص) برای هر یک از مشاغل

ارزیابی داوطلبان بر اساس معیارهای محوری باعث می‌شود که داوطلبان با تعداد زیادی از مشاغل مرتبط شوند و این موضوع باعث می‌شود که سازمان انعطاف بیشتری برای جایگزینی افراد در مشاغل خاص داشته باشد. البته هر دو رویکرد (شایستگی‌های خاص یا محوری) محاسن و معایب خود را دارند. بنابراین برای رسیدن به بهترین وضعیت، بهتر است تلفیقی از هر دو روش به صورت یکپارچه اعمال شود.

ج - ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با نظام آموزش

به طور کلی در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان دو رویکرد عمده را بدین شرح می‌توان در نظر گرفت:

(۱) رویکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل که به طور عمده برای مشاغل غیرمدیریتی مناسب‌تر است.

(۲) رویکرد مبتنی بر تحلیل شایستگی‌ها که بیشتر برای مشاغل مدیریتی کاربرد بیشتر یافته است.

مدل نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگی‌های یاد شده، از راه مجموعه فعالیت‌های زیر بدست می‌آورد:

- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان
- تبیین مأموریت، هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان
- تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان
- تبیین الزامات و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها جهت دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر

الگوی شایستگی‌ها در یک نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد از جمله در نیازسنجی آموزشی، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه افراد. در واقع می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی‌ها انجام داد. در این زمینه نورتن^۱، پنج عنصر اساسی را برای آموزش مبتنی بر شایستگی ذکر می‌کند:

۱. شناسایی، تعیین و اعتباریابی شایستگی‌های هدف (شایستگی‌هایی که باید مطابق برنامه به آنها رسید)
۲. معیارهایی که باید در ارزیابی پیشرفت به کار برده شوند.
۳. برنامه‌های تربیتی و آموزشی که برای پرورش فردی و ارزیابی هر یک از شایستگی‌های ویژه باید به کار روند.
۴. ارزشیابی شایستگی فراگیران دوره آموزشی.
۵. پیشرفت شرکت‌کنندگان از راه برنامه‌های آموزشی با اتکا به سرعت و توجه به الگوی شایستگی خاص.

د- ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با نظام ارزشیابی عملکرد^۲ کارکنان

اساساً شایستگی‌ها، گستره‌ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می‌دهند که به انجام مؤثر عملیات ارزشیابی عملکرد کمک می‌کند. به عبارت دیگر آنچه در ارزشیابی عملکردها مهم است، شناسایی نقاط قوت و ضعف رفتارهای افراد و انجام برنامه‌های توسعه‌ای برای تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها است. یک نظام کارآمد ارزشیابی عملکرد در سازمان باید بتواند سهم هر فرد را در موقعیت سازمان اندازه‌گیری کند و در عین حال تلاش کند تا میزان مهارت و تعهد افراد را نسبت به سازمان افزایش دهد. (2004, Dubios & Rothwellet).

1 -Norton

2 -Performance System

ه- ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با نظام پرداخت و پاداش^۱ کارکنان

در گذشته نظام پرداخت، جبران خدمت و پاداش، بیشتر بر اساس نوع وظایف و کارکردهای تعیین شده انجام می‌گرفت اما امروزه در سازمان‌های پیشرو تلاش بر آن است تا بین این نظام و مصادیق شایستگی‌های مورد نظر سازمانی پیوند معنی‌دار و عاقلانه‌ای برقرار شود. بر این اساس پرداخت و پاداش بیشتر به کارکنانی تعلق می‌گیرد که شایستگی بیشتری برای افزودن به ارزش سازمان و پیشبرد هدف‌های آن از خود نشان بدهند. (2004, Dubios & Rothwellet)

یکی از ساده‌ترین و رایج‌ترین کاربردهای نظام پرداخت با رویکرد شایستگی، معیار و ملاک قرار دادن شایستگی‌ها برای ترفیع و ارتقای افراد به رده‌های بالاتر است و یا آنکه از شایستگی‌ها به عنوان بخشی از نظام مدیریت عملکرد و ارزشیابی استفاده شود. البته این نظام مشکلاتی نیز به همراه دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- توانایی مدیران در ارزشیابی درست میزان دستیابی به شایستگی‌ها و توجیه این ارزشیابی برای فرد.
- توانایی سازمان در فراهم آوردن شرایطی یکسان که برای قضاوت‌های مدیران دارای ثبات و عدالت کافی باشد تا بتوانند در سراسر سازمان یک نظام عادلانه را اجرا نمایند. (سازمان گسترش، ۱۳۸۴)

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، ارزیابی عملکرد ابزاری جهت ارتقای یادگیری و توسعه توانایی‌های افراد است و نه صرفاً یک وظیفه مدیریتی و کار اداری تکراری. ارزیابی عملکرد باید سازوکاری را طراحی کند که به نحو مطلوب ضمن شناسایی افراد توانمند و متعهد، آنها را برای بکارگیری به مدیران ارشد معرفی نماید. همچنین باید میان نظام ارزیابی

عملکرد و نظام جبران خدمات، تعامل منطقی وجود داشته باشد و پرداخت به کارکنان بر اساس شایستگی صورت گیرد.

و - ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با نظام توسعه و رشد کارکنان

در میان متخصصین منابع انسانی و رهبران سازمان، توافقات کمی در مورد توسعه و پیشرفت شغلی کارکنان وجود دارد. با نگاهی کلی، این مسئولیت سازمان است که فراهم آورنده فرصت‌هایی برای رشد کارکنان می‌باشد تا در راستای هدف‌های سازمان نسبت به ارتقای عملکرد کارکنان خود اقدام نمایند.

چرایی پرداختن به توسعه کارکنان بر محوریت شایستگی، امری است که «کافارو» در مقاله‌ای بدان اشاره کرده و می‌گوید: «برای پیروزی در این جنگ استعدادها، مدیران باید بر دخالت کلان و استراتژیک کارکنان در سرمایه‌گذاری در مسیر شغلی‌شان تمرکز کنند.» بسیاری از کارکنان علاقه‌مند به درک جایگاهشان در کلیت سازمان هستند تا در این میانه بتوانند مسیر شغلی‌شان را تعیین کنند. وی در همان مقاله، ایجاد فرصت‌هایی را برای پیشرفت در برابر به چالش کشیدن دلایل ادامه همکاری کارکنان با سازمان بیان می‌کند. رویکرد شایستگی محور به کارکنان و سازمان توأمان، مزیت (سود) می‌رساند. در هر حال تمرکز از توسعه و یادگیری بر اساس شغل به توسعه و یادگیری بر اساس شایستگی‌ها می‌تواند پاسخگوی موقعیت‌ها و روندهای متغیر امروزی باشد. (2004, Dubios & Rothwell)

ز - ارتباط (کاربرد) شایستگی‌ها با برنامه‌ریزی شغلی، جانشین‌پروری و انتصاب

در سازمان‌های امروزی ساختار و سطح کارکنان به شکلی است که آنها را مجبور می‌کند تا از منابع انسانی به شکل انعطاف‌پذیرتری استفاده نموده و میزان انعطاف را نیز هر روز افزایش بدهند. هر چند وجود ساختارهای افقی و

سطح سبب شده تا فرصت‌های افراد برای ترفیع کاهش یابد اما فرصت‌های افراد برای حرکت‌های جانبی و گسترش مسئولیت‌ها و رشد مهارت‌ها افزایش یافته است. در حال حاضر همواره سازمان‌های بیشتری احساس می‌کنند که به نظام کارآمدی برای برنامه‌ریزی و حمایت از حرکت و جابجایی افراد داخل سازمان نیاز دارند و بدین‌منظور باید از نظام برنامه‌ریزی شغلی در تمامی سطوح، جانشین‌پروری، انتصاب یا جایگزینی افراد در سمت‌هایی که شایستگی آن را دارند و می‌توانند به بهترین وجه هدف‌های فردی و سازمانی را برآورده کنند، حمایت کافی را به عمل می‌آورند.

رویکرد های مطرح شده در خصوص مفهوم شایستگی

در ادبیات مربوط به صلاحیت و شایستگی منابع انسانی، سه رویکرد عمده وجود دارد که به ترتیب شامل رویکرد رفتاری، رویکرد استاندارد و رویکرد اقتضایی (موقعیتی) می‌باشند.

الف - رویکرد رفتاری^۱

در این رویکرد، شایستگی‌ها بر اساس اصلاحات رفتاری تعریف شده و به معنی نوعی از رفتارها که به عملکرد عالی منجر می‌شود، پرداخته و عمدتاً به مطالعه افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار می‌باشد.

این رویکرد در سال ۱۹۷۳ توسط مک کلند مطرح شد و طی آن شایستگی‌ها برحسب ویژگی‌های اصلی افراد نظیر: عدالت، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، تعریف می‌شوند.

مدل شایستگی‌های عالی بویاتزیس (۱۹۸۲)، مدل کلی مدیریتی اسپنسر^۲ (۱۹۹۳)، شایستگی‌های عملکرد مدیریتی برتر شرودر^۳ (۱۹۸۹) و

1 -Behavioral Approach

2 -Spencer

3 -Schroeder

شایستگی‌های برتر دلویکز^۱ (۱۹۹۸) از جمله مدل‌هایی است که با رویکرد رفتاری، موضوع شایستگی‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند، در مدل‌های رفتاری، محققین روش‌های متفاوتی را برای ارزیابی شایستگی‌ها بکار برده‌اند. بویاتزیس و اسپنسر، مصاحبه رویدادهای رفتاری را مطرح نموده‌اند. شرودر و کوکریل، روش نظاره رفتاری را پیشنهاد داده‌اند و چارچوب شایستگی دلویکز مبتنی بر روش ارزیابی ۳۶۰ درجه^۲ می‌باشد. علی‌رغم تنوع روش‌های ارزیابی در رویکرد رفتاری، شایستگی‌های مطرح شده در مدل‌های این رویکرد، در پنج حوزه طبقه‌بندی می‌شود: شایستگی‌های عقلایی - منطقی، شایستگی‌های رهبری و مدیریت، شایستگی‌های انگیزشی - تعاملی، شایستگی‌های شخصی و فردی و در نهایت شایستگی‌های مبتنی بر نتیجه‌مداری و هدف‌محوری.

رویکرد رفتاری، رویکردی مستند با زمینه قوی از نظر تحقیقات است. با این حال این رویکرد مبتنی بر گذشته بوده و هیچ‌گونه تضمینی وجود ندارد که شایستگی‌های دیروز، مشابه قابلیت‌هایی باشد که در آینده در سازمان‌ها مورد نیاز خواهد بود. همچنین رویکرد رفتاری نمی‌تواند منعکس‌کننده محیط تجاری در حال تغییر باشد. از سوی دیگر برخی نویسندگان نظیر: مورگان^۳ (۱۹۹۰)، کمران^۴ (۱۹۸۹)، چیلد^۵ (۱۹۸۴) و دل^۶ (۱۹۸۴) تأکید دارند که لیست کردن شایستگی‌های متفاوت نیاز به حوزه عملکرد سازمان‌های مختلف و محیط تجاری متفاوت دارد.

1 -Dulewicz
2 -360 Appraisal Model
3 -Morgan
4 -Cameran
5 -Child
6 -Dale

ب - رویکرد استاندارد^۱

رویکرد استاندارد براساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست سازمان، به معرفی حداقل استانداردهای لازم عملکردی در مشاغل و پست‌ها برای تضمین نتایج کیفی معین پرداخته می‌شود. این رویکرد طی چند دهه اخیر در انگلستان ظهور یافته و بر اساس آن استانداردهای عملکردی تقریباً برای ۸۵ درصد از نیروی کار این کشور گسترش یافت. تأکید این رویکرد بر روی ستانده فرآیند کاری است و هدف اصلی آن این است که نشان دهد عملکرد خوب، استانداردهای بخصوصی را می‌طلبد. در واقع تمرکز رویکرد استاندارد بر روی شغل و نه شاغل می‌باشد و با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل پذیرش در یک موقعیت شغلی ارتباط دارد به طور کلی این فرآیند عبارت است از شناسایی نقش‌ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیقی از استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام شناسایی نوع شایستگی‌هایی مورد نیاز برای انجام آن بگونه‌ای که استانداردها تحقق یابند. (این رویکرد بر آنچه هست تأکید دارد و نه آنچه باید باشد).

در فرآیند اجرای رویکرد استاندارد انتقادات زیادی به آن وارد شده است. زیرا اهمیت و نقش شرایط و اوضاع را در نظر نگرفته است در حالی که مدیریت عملاً نمی‌تواند از محیطی که در آن اجرای نقش می‌کند جدا باشد، همچنین در رویکرد استاندارد فرض می‌شود که هر واحد از شایستگی‌ها در موفقیت فرد از درجه اهمیت یکسانی برخوردار است. استانداردها از نظر آماری بسیاری حساب شده‌اند و فرض می‌شود که هر کاری که فرد قبلاً آن را انجام داده و در آینده نیز باید ادامه دهد، این موضوع با نرخ پیش‌رونده تغییرات قابل انطباق نیست. استانداردها برآنند تا اهمیت دانش و قابلیت‌های

1 - Standard Approach

شخصی را نادیده بگیرند در حالی که دانش و خصوصیات شخصی بر روی کیفیت انجام کار اثر می‌گذارد، از سوی دیگر ایجاد ارتباط میان استراتژی‌های تجاری و استانداردهای غیرقابل تغییر در این رویکرد عملاً غیرممکن است، در نهایت باید گفت که تمرکز رویکرد استاندارد غالباً بر روی شایستگی‌های مقدماتی است و بر سطوح عالی شایستگی که برای عملکرد عالی مورد نیاز است، توجه و تأکیدی ندارد.

مهم‌ترین انتقاداتی که به رویکرد استانداردها شده است عبارتند از:

- ۱- شکستن نقش مدیریتی به نقش‌ها و اجزای کوچکتر.
- ۲- نادیده گرفتن اهمیت و نقش محتوای شغلی.
- ۳- برابری و اوزان یکسان شایستگی‌های شغل؛ بر این اساس فرض می‌شود که هر واحد از شایستگی‌ها از درجه اهمیت یکسانی برخوردار است، حال آنکه همه استانداردها، وزن یکسانی در شغل ندارند.
- ۴- ایستایی (غیرپویایی) مفروضات: استانداردها بسیار ایستا هستند و فرض می‌شود که هر کاری که مدیر پیشتر انجام داده، در آینده نیز باید همان را ادامه دهد. این مطلب با توجه به نرخ پیش‌رونده تغییرات، قابل انطباق نیست.
- ۵- نادیده گرفتن شایستگی‌های فردی (شخصی): استانداردها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که اهمیت دانش و شایستگی شخصی را نادیده می‌گیرند.
- ۶- ارتباط و پیوند با استراتژی تجاری: تعریف استانداردها در حد استانداردهای ملی، به طور عملی روند تغییر آن را کند و یا حتی غیرقابل تغییر می‌کند. از سوی دیگر، این استانداردها باید شایستگی انطباق با نیازها، استراتژی‌ها و حقوق کارفرما را داشته باشند که این موضوع نیز در آنها لحاظ نشده است.

۷- مراحل توسعه‌ای: استانداردهای ملی، اغلب شامل شایستگی‌های مقدماتی بوده و به شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد عالی مدیران، توجه و تأکیدی نمی‌شود.

۸- نادیده گرفتن شایستگی‌های فرآیندی: توجه و تأکید بیش از اندازه این الگو بر شایستگی‌های دستیابی (ستانده) است و از شایستگی‌های فرآیندی موجود که موجب تحقق ستانده می‌شوند، غفلت شده است.

با وجود انتقادهای شدید، این رویکرد به درک شایستگی‌های معین با تأکید بر این نکته که ستانده‌های کاری باید نشان‌گر شایستگی‌های کلیدی باشند، پرداخته است.

در هر حال، این الگو گرچه حداقل‌های عملکردی را در شغل نشان می‌دهد، اما در مورد پیش‌بینی شایستگی‌های آینده و بالقوه، توفیق زیادی نداشته، از انعطاف کمتری نسبت به رویکرد رفتاری برخوردار است. الگوی استانداردها در مقایسه با رویکرد رفتاری، در محدوده کمتری مورد استفاده قرار گرفته است.

ج - رویکرد اقتضایی (موقعیتی)^۱

این رویکرد گرچه تا حد زیادی شبیه رویکرد رفتاری می‌باشد اما تمرکز عمده آن بر این سؤال است که آیا عوامل اقتضایی (موقعیتی) نیز بر صلاحیت‌های فردی مورد نیاز برای عملکرد ممتاز تأثیر می‌گذارند.

وجه مشترک پژوهش‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی)، این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تأکید داشته و هدفشان، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است.

1 - Situational Approach

در این رویکرد، برخی از پژوهشگران از تعاریف شایستگی بر اساس رفتار استفاده کرده‌اند که می‌تواند شامل رویکرد رفتاری شود. ولی تفاوت اینجا است که هدف تحقیق آنها بیشتر کشف این موضوع است که عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی تأثیر می‌گذارند یا خیر؟ در هر حال، نویسندگان این رویکرد، تأکید بیشتری بر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و چگونگی نفوذ اثرگذاری آنها بر کارکرد سازمانی دارند.

پژوهشگرانی نظیر مورگان^۱ (۱۹۸۸)، گی^۲ (۱۹۹۵)، چانگ^۳ (۱۹۹۷)، تامپسون، لیندسی و استوارت^۳ (۱۹۹۶) پژوهشی را در این زمینه انجام داده‌اند. نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل وضعیتی نظیر اندازه سازمان و محدودیت‌های محیط بر این موضوع که چه نوع از شایستگی‌ها برای عملکرد شغلی موفق مورد نیاز است اثر می‌گذارد. اگر چه تعداد زیادی از شایستگی‌های مشابه برای مشاغل مورد نیاز است ولی یافته‌ها حاکی از آن است که تعدادی از شایستگی‌ها با توجه به عوامل وضعیتی متفاوت خواهند بود و تعدادی نیز از عوامل موقعیتی مرتبط می‌باشند.



شکل ۶- مدل اقتضایی شایستگی

1 -Gay
2 -Chong
3 -Thompson, Lind Say & Stuart

با توجه به چارچوب مدل اقتضایی شایستگی (شکل ۶)، شایستگی‌ها به عنوان «مجموعه‌های ترکیبی رفتار» معرفی می‌شوند که می‌توانند با توجه به محدودیت‌های شایستگی به سمت کسب موفقیت‌آمیز هدف جهت‌گیری شوند، در این میان عناصر شایستگی به عنوان مؤلفه‌های شایستگی فردی تعریف می‌شوند و بیانگر این موضوع است که شایستگی از واحدهای کوچک تری تشکیل شده است. فرهنگ به عنوان یک عامل مهم تعیین‌کننده شایستگی در داخل سازمان بوده و محدودیت‌های شایستگی، شایستگی و عناصر تشکیل‌دهنده آن به عنوان یک ترکیب سه‌گانه متعامل بر شایستگی سازمان تأثیر می‌گذارد.

راه کارهای تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

تحلیل وضعیت موجود نظام اداری کشور بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است که از آن جمله می‌توان به فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری، تمرکزگرایی و نظام مدیریت متمرکز، مقررات دست و پاگیر اداری، بی‌نظمی در فرآیند انتخاب و انتصاب و بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، ذهنی و غیرشفاف بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، عدم تناسب میان نظام آموزشی و نیاز بازار کار و عدم تناسب ساختار و تشکیلات با اهداف نظام شایستگی اشاره نمود. این چالش‌ها عمدتاً ریشه فرهنگی و تاریخی داشته و درساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده‌اند. بر همین اساس استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی نیازمند بسترسازی مناسب و تحقق مجموعه‌ای از زیرساخت‌هاست که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره خواهد شد.

۱- زیرساخت فرهنگی^۱

مهم‌ترین راهکار در جهت توسعه و اعتلای نظام مدیریت بر مبنای شایستگی ایجاد بسترهای فرهنگی لازم و نهادینه کردن فرهنگ شایستگی در سازمان‌هاست. توسعه و تغییر فرهنگی در سازمان‌ها یک فعالیت بلندمدت است و همان‌طور که بلوم^۲ (۱۹۹۰) اشاره کرده است این تغییر در سه حوزه شناختی^۳، عاطفی^۴ و روانی - حرکتی^۵ رخ خواهد داد. بر این اساس در فرآیند تحقق نظام شایستگی سه نوع تغییر در فرهنگ سازمانی باید ایجاد شود. تغییر دانش افراد نسبت به مفهوم شایستگی و ویژگی‌های آن، تغییر نگرش افراد نسبت به مفهوم شایستگی و درونی کردن آن در شخصیت و نظام ارزشی^۶ افراد و نهایتاً تغییر توانش افراد متخصص. در میان تغییرات سه‌گانه فوق ارزش‌ها، عنصری محوری در ساختار فرهنگ سازمانی به‌شمار می‌آیند و نقشی اساسی در شکل‌گیری، کنترل و پیش‌بینی رفتارها و گرایش‌های افراد دارند. جهت‌گیری ارزشی یکی از جهت‌گیری‌های اصلی کنش اجتماعی - سازمانی است و اولین گامی که در مسیر بومی‌سازی شایستگی‌ها باید مورد توجه قرار گیرد تعیین و تبیین ارزش‌های بنیادین در تدوین فهرست شایستگی‌هاست.

۲- زیرساخت آموزشی^۷

آموزش به عنوان زیربنای اصلی در فرآیند توسعه منابع انسانی در دهه اخیر همواره مورد تأکید بوده است و پارادایم جدید توسعه منابع انسانی، نظام‌های یادگیری یکپارچه را عامل اصلی ارتقای شایستگی‌های سرمایه

1 - Cultural infrastructure
 2 - Bloom
 3 - Cog native
 4 - Affective
 5 - Psychomotor
 6 - Value system
 7 - Training infrastructure

انسانی می‌داند. پرنوس و استوارت^۱ (۲۰۰۲)، نظام یادگیری یکپارچه را یک چتر استراتژیک برای توسعه شایستگی‌ها و تحصیلات کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان در مسیر دستیابی به استراتژی‌های اصلی سازمان می‌دانند. از نظر دنسفورد^۲ (۱۹۹۸) رسالت اصلی این نظام، دستیابی به اهداف و استراتژی سازمان، انتقال فرهنگ و فراهم کردن برنامه نظام‌مند یادگیری می‌باشد. اسکیرم و آمیدون^۳ (۱۹۹۷) نظام یکپارچه یادگیری را اهرم و کاتالیزور اصلی ارتقای شایستگی‌ها در سازمان می‌دانند. نظام‌های یکپارچه یادگیری را می‌توان بر اساس هدف آنها به سه دسته عمده طبقه‌بندی نمود:

- ۱) طبقه‌بندی و نهادینه‌سازی الگوبرداری از بهترین‌ها و شایستگی‌های کلیدی در سطح سازمان
- ۲) مدیریت تغییر و معرفی فعالیت‌ها و دانش مورد نیاز برای آنها
- ۳) هدایت و شکل‌دهی سازمان به سوی جهت‌گیری استراتژیک و کشف فرصت‌های آینده

۳- زیرساخت قانونی^۴

بوروکراسی^۵ نوین مورد نظر ماکس وبر^۶، نظریه خدمات عمومی مجزا و حرفه‌ای و استخدام و انتصاب بر مبنای شایستگی بود و ماهیتی غیرشخصی، عقلایی، تخصصی و جهان‌شمول داشت و شش اصل را برای نظام‌های اداری نوین ارائه می‌نمود که بر اساس اصل چهارم، آن اداره امور یک حرفه تخصصی است که به آموزش کامل نیاز دارد و هر کسی از عهده آن برنمی‌آید. این در حالی است که آنچه در عمل به عنوان نظام بوروکراسی اداری در کشور شناخته می‌شود تمایل دارد همه کارکنان را در چارچوب مقررات ثابت و دست‌وپاگیر اداری سازماندهی نماید. در چنین شرایطی مقررات ثابت و

1 -Prince & Stewart

2 -Dens ford

3 -Skirem & Amidon

4 -Legal Infrastructure

5 -Bureaucracy

6 -Max Weber

غیرقابل انعطاف، کارکنان را ماشینی تربیت نموده و ضمن نفی خلاقیت و ابتکار، معیارها و استانداردهای سطح پایینی را برای ارزیابی عملکردها تعیین می‌کند. علاوه بر این، مقررات، قوانین و آیین‌نامه‌ها که باید وسیله‌ای در خدمت تحقق اهداف سازمانی و مشوق و تسهیل‌کننده معیارهای شایستگی باشند، عملاً آنچنان تقدسی پیدا می‌کنند که هدف نهایی پنداشته شده و به مانعی در مسیر تحقق اهداف نظام شایستگی تبدیل می‌شوند. به هر حال اگر ما افراد شایسته و کارآمدی در سازمان داشته باشیم اما ساختار قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی فرصت رشد و فعالیت را از آنها دریغ نمایند، امکان استقرار نظام شایستگی عملاً فراهم نخواهد شد.

۴- استانداردسازی معیارهای تحقق شایستگی

استانداردسازی به عنوان یکی از ابعاد مهم ساختاری سازمان نقش مهمی در جهت تحقق اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی دارد. بر همین اساس استقرار استانداردهای منابع انسانی به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی مورد تأکید قرار گرفته که الگوهایی نظیر استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان یا استاندارد توسعه‌گر کارکنان از آن جمله می‌باشد. استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان^۱ در دهه ۱۹۹۰ در انگلستان مطرح شد. این استاندارد برای ایجاد شایستگی در سازمان مبتنی بر چهار اصل می‌باشد:

اصل تعهد به سرمایه‌گذاری روی کارکنان برای گسترش شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، اصل برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان به عنوان خمیرمایه شایستگی، اصل اقدام در جهت توسعه و استفاده از مهارت‌های لازم در یک برنامه مشخص و مستمر و اصل ارزیابی پیامدهای شایستگی افراد و تعیین نیازهای آینده کارکنان در بعد شایستگی. استاندارد

1-Investor in people

توسعه‌گر کارکنان^۱ هم سازمان را ملزم می‌کند تا هشت سیستم اساسی که تسهیل‌کننده استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هستند را ایجاد نماید. این سیستم‌ها عبارتند از تحلیل نیازهای آموزشی برای ارتقای شایستگی، توسعه کارراهه، تخصیص منابع، آموزش توجیهی، ارتباطات، پایش، ارزیابی و بازخور. مجموعه اقدامات در استاندارد توسعه‌گر کارکنان در سه بُعد مورد توجه قرار می‌گیرد: مجموعه اقدامات برجسته رهبران سازمان در جهت توسعه شایستگی‌های کارکنان، مجموعه اقدامات استاندارد در توسعه و تقویت شایستگی کارکنان و نهایتاً اقدام در مجموعه حوزه‌هایی که توانمندی‌های بالقوه‌ای برای توسعه شایستگی در آن وجود دارد.

۵- زیرساخت مدیریتی^۲

یکی از ویژگی‌های نظام اداری ایران که متأثر از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی کشور است تمرکزگرایی می‌باشد. نظام مدیریت متمرکز^۳ به نظامی اطلاق می‌شود که در آن تفویض اختیار^۴ به‌ندرت صورت گرفته و اکثر تصمیم‌گیری‌ها در اختیار مدیران عالی سازمان می‌باشد. مدیریت متمرکز با رسالت و اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در تضاد می‌باشد زیرا در چنین سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از بالا به پایین اعمال شده و ضمن نفی خلاقیت و نوآوری در عمل، به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان توجهی نمی‌شود. این در حالی است که شیوه مدیریت در نظام شایستگی باید مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی و نحوه انجام کار باشد. این مشارکت دارای اهداف اقتصادی، اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی مشارکت باعث افزایش کمی و کیفی

1 -People developer standard

2 -Managerial infrastructure

3 -Centralizative management

4 -Delegation of Authority

بهره‌وری در سازمان می‌شود. از بُعد اجتماعی، مشارکت با تقویت تعاملات میان فردی و میان‌گروهی، میزان برخوردها و تعارضات را کاهش می‌دهد و از نظر روانی با استقرار نظام مشارکت در مدیریت، ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و به جنبه انسانی کار توجه بیشتری خواهد شد.

۶- زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات

سازمان‌ها امروزه با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات ضمن توسعه و پرورش دانش نیروی انسانی از طریق ایجاد یک تعامل شبکه‌ای درباره دستاوردها و اطلاعات تازه می‌توانند با ذخیره کردن دانش، اطلاعات، تجارب و خصوصیات افراد شایسته در حافظه سازمانی و تشکیل بانک اطلاعات کارکنان به رشد، توسعه و ارتقای شایستگی افراد و سازمان کمک نمایند. در چنین شرایطی هر سازمان باید فرآیند گرفتن داده و اطلاعات و پرورداندن و تبدیل آن به دانش و در نهایت دانایی را بر اساس نیازهای سازمان بدست آورد و از فناوری دانش در جهت خلق مزیت‌های رقابتی و سازنده استفاده نماید در چنین محیطی طرح ایده‌های نو ارج گذاشته می‌شود و افراد قدرت خطرپذیری و تحمل‌پذیری زیادی را در رویارویی با تحولات از خود نشان می‌دهند.

۷- زیرساخت‌های فراسازمانی

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز ناگزیرند در مقابل تحولات محیط پویای بیرونی واکنشی مناسب از خود نشان دهند، در مدیریت بر مبنای شایستگی، سازمان‌ها تحولات محیطی را به صورت مستمر زیر نظر داشته و به صورت فراکنشی عمل می‌کنند. همچنین امروزه شرایط زندگی در سیستم‌های اجتماعی، حرفه‌ای و قانونی که همچون شبکه‌های تار عنکبوتی در تعامل با

هم قرار دارند، اقتضا می‌کند یک فرد شایسته علاوه بر قابلیت‌های کاری که از ملزومات یک حرفه است نسبت به محیط صنعت، محیط عمومی و محیط بین‌المللی که خود و کارش از آن تأثیر می‌پذیرد، اطلاعات کافی داشته باشد. در شکل ۳ مجموعه راهکارهای پیشنهادی جهت استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی مورد توجه قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری

مفهوم شایسته‌سالاری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی توسعه منابع انسانی در اقتصاد دانایی‌محور، زیربنای خلق ارزش‌های ممتاز سازمانی محسوب می‌شود. در همین راستا قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، دولت را مکلف نموده است تا با تأکید بر ایفاد نوسازی و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها و در یک کلام (افزایش بهره‌وری) در جهت استقرار نظام شایستگی در کشور اقدام نماید. استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی کمک می‌کند تا سازمان‌ها با رویکردی یکپارچه، چارچوبی مشترک و هماهنگی لازم، سطح بهره‌وری سرمایه‌های انسانی را به تعالی برسانند با این حال تحلیل وضعیت موجود، بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در کشور می‌باشد که عمدتاً ریشه در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی دارد و رفع آن به بسترسازی مناسب و ایجاد مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها نیاز دارد.

علاوه بر این نهادینه کردن فرهنگ شایستگی بر مبنای ارزش‌های بنیادین ملی و مذهبی، اصلاح زیرساخت‌های آموزشی یکپارچه، بازنگری در ساختار قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی، طراحی و استانداردسازی معیارهای شایستگی و توجه به تجربیات سایر کشورها، ایجاد تحول در روش‌های مدیریتی مبتنی بر تمرکززدایی و تحقق الگوهای مدیریت مشارکتی، توجه

جدی به زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و در نهایت اصلاح فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، انتخاب و انتصاب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) بر مبنای اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، زمینه استقرار آن را فراهم خواهد نمود.

پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت و جایگاه این موضوع در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و برنامه‌های توسعه کشور و با شناسایی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های موجود کشور، هر یک از زیرساخت‌های اصلی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در مطالعات آتی مورد بررسی قرار بگیرد تا مآلاً موضوعات محوری مرتبط با نظام شایستگی به صراحت و شفافیت مورد شناسایی، طراحی و اجرا قرار بگیرد و در درازمدت بعنوان یک الگوی مبنایی نهادینه شده و در سازمان‌های موجود اعم از دولتی و غیردولتی به فرهنگ تبدیل گردد.

منابع و مآخذ:

- ۱- استراس، آنسلم و جولیت کوربین، «اصول روش تحقیق کیفی»، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۵.
- ۲- اصول کافی ج ۱ و ۳ ص ۱۲.
- ۳- «اندازه‌گیری بهره‌وری»، ناشر مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۷۸.
- ۴- بازرگان، عباس، «مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته»، تهران، نشر دیدار، ۱۳۸۷.
- ۵- البحار، ج ۱ و ۳ ص ۶۸.
- ۶- بحارالانوار، ج ۲ و ۷۴ و ۱۱۰.
- ۷- تصنیف غررالاحکم، ص ۶۹ و ۴۳۶ و ۲۵۹.
- ۸- دهقانان، حامد، «مدیریت بر مبنای شایستگی»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و بهره‌وری، ۱۳۸۵.
- ۹- حسینی بهشتی، سیدمحمد، مجموعه مقالات، ۱۳۶۱.
- ۱۰- حسینی، «روانشناسی اسلامی»، ص ۵۵۸، ۱۳۶۴.
- ۱۱- الحیاء، ج ۱، ص ۱۹۹.
- ۱۲- خوی‌نژاد، غلامرضا، «روش‌های پژوهش در علوم تربیتی»، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- ۱۳- دفت، ریچارد ال، «تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۱۴- رضائیان، علی، «مبانی سازمانی و مدیریت»، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳.
- ۱۵- رمضان، رضا، «نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور»، گزارش اول معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، سازمان مدیریت، تهران ۱۳۷۸.
- ۱۶- زاهدی، شمس‌السادات و الوانی، سیدمهدی و فقیهی، ابوالحسین، «فرهنگ جامع مدیریت»، چاپ سوم، انتشارات معراج، تهران ۱۳۸۳.
- ۱۷- سازمان مدیریت صنعتی، گزارش طرح نیازسنجی آموزشی مدیران براساس شایستگی‌ها، ۱۳۸۲.
- ۱۸- سفینه، ج ۲ ص ۴۵۹.

- ۱۹- «سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران ۱۳۸۲.
- ۲۰- علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین، «شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران براساس مدل شایستگی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
- ۲۱- غررالاحکم، ج ۲ ص ۲۲۴ و ۲۲۵.
- ۲۲- فتحی، ناصر و شعبانی راوری، علیرضا، «الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا»، ۱۳۸۶.
- ۲۳- فروع کافی، ج ۵.
- ۲۴- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۵.
- ۲۵- قرآن کریم
- ۲۶- کارترایت، راجر، «مدیریت استعداد؛ نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی»، ترجمه محمدعلی گودرزی و محمدعلی، نشر رسا، ۱۳۸۶.
- ۲۷- کنزالاعمال، ج ۱ ص ۱۴۲.
- ۲۸- گال، مدردیت و دیگران، «روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی»، ترجمه احمدرضا نصر و دیگران، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی و سمت، ۱۳۸۲.
- ۲۹- لطیفی، میثم، «شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۳.
- ۳۰- چشم‌براه، محسن و مرتضوی، سیدمحسن. «مدیریت برون‌سپاری اثربخشی»، انتشارات کتاب مهربان‌نشر، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- ۳۱- مارشال، کاترین و گرچن ب.راس من، «روش تحقیق کیفی» تهران، پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
- ۳۲- مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی، شیوه، تهران ۱۳۸۵.
- ۳۳- مستدرک الوسایل، ج ۱۲ ص ۴۲۹.
- ۳۴- مطهری، انسان کامل، ص ۵۲-۵، ۱۳۶۸.
- ۳۵- معاونت منابع انسانی (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، «فراز و نشیب توسعه منابع انسانی»، ۱۳۸۴.

- ۳۶- من لا يحضر الفقيه، ج ۴ ص ۲۸۶.
- ۳۷- میزان الحکمه، ج ۲ ص ۴۶۸ و ج ۸ ص ۴۸۴.
- ۳۸- نهج البلاغه/ نامه ۲۱/ حکمت ۴۲۳.
- ۳۹- نهج الفصاحه، ص ۲۵۸.
- ۴۰- «نگاهی اجمالی به انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، تهران ۱۳۸۲.
- ۴۱- وسایل الشیعه، ج ۱۱ ص ۱۲۴ و ج ۸ ص ۴۲۱.
- 42- Asian Productivity Organization. Operational Level Productivity Measurement Analysis and Improvement – Survey Report, Asian Productivity Organization, 1986.
- 43- Boyatzis, Richard E, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, Mcber and Co/Wiley.
- 44- Dubois, D, (1993), Competency Based Performance: A Strategy for Organization Chang, Boston, MA: HRD Press.
- 45- Filerman, GL. Closing The Management Competence Gap, Health, 2003.
- 46- Hirsch, Darry, (1999), Merit System in Western Democracies, The Public Service Commission of Canada.
- 47- Lahti, R.K. 1999, "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Core Competencies", Journal of Business and Psychology, PP 53-67.
- 48- Mitrani, Alian (1992) Competency Based Human Resources Management.
- 49- Mundel E. Marvin. The White Collar Knowledge Worker: Measuring and Improving Productivity and Effectiveness – Algorithms and PC Programs, Asian Productivity Organization, 1989.
- 50- Mundel E. Marvin Measuring Total Productivity of Manufacturing Organizations – Algorithms and PC Programs, UNIPUB/KRAUS, 1987.
- 51- Newsome, Shaun, Catano, Victor & Day, Arla, (2003), Leadership Competencies: Proposing A Research From Work Canadian Forces Leadership Institute.
- 52- Podler, Borjain and Boydel, 1991, Mchale Uinnion, 2001, "World Widewords", Meritocracy – Wikipedia 2005.
- 53- Sheila R. Schultz, Comperence Model, 2002, Human Resource Research Organization, Jan 2002.
- 54- Spwner, Layel M Jr and Spencer, Signe M, (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, 1993.
- 55- Taher, Samer (2006), Recruitment, In Reviewing and Selection Skills Program MEIRC Consultant and Training Company.
- 56- Taher, Samer (2007), Competency Based Human Resource Management Program MEIRC Consultant and Training Company.