

تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۱

عباس عباسپور^{۲*}

منیژه احمدی^۳

حمید رحیمیان^۴

علی دلاور^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۷/۱۷)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تدوین مدل شایستگی سربازان سازمان بازرسی کل کشور از طریق روش آمیخته اکتشافی است. رویکرد بخش کیفی، مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه ساخت‌یافته و نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۵ نفر از مدیران و سربازان که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحلیل محتوا است. کدها و مؤلفه‌های شایستگی (۱۵۵ مفهوم کلیدی، ۳۳ مقوله، ۱۱ مقوله اصلی) از مصاحبه‌ها احصاء و در قالب مدل مفهومی داده بنیاد تدوین گردید. مقوله محوری «ویژگی‌های فردی سربازان» است که در چهار بعد ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش تحلیل و با توجه به شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (شرایط فردی، شرایط سازمانی)، شرایط میانجی (محدودیت‌ها، شرایط محیطی)، راهبردها (توسعه فردی سربازان، توسعه سازمانی) و پیامدها (توسعه شایستگی سربازان در سطح فردی، ارتقاء سطح کیفی سازمانی) تدوین و مدل نهایی ارائه شد. سپس با روش تحقیق دلفی، پرسشنامه‌ای طراحی و مدل اولیه توسط خبرگان اصلاح و تأیید شد. در آزمون مدل، فرضیه‌های تحقیق تدوین و برای آزمون آنها پرسشنامه‌ای طراحی و اطلاعات توسط ۱۷۰ نفر از مدیران و سربازان گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها با روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS صورت پذیرفت. نتایج مرحله کمی نشان داد که روابط موجود در مدل با ضرایب تأثیر مناسبی به تأیید رسید به جز ۴ مورد از ۱۶ مورد که ضریب تأثیر عوامل سازمانی بر ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های فردی بر راهبردهای توسعه سازمانی، شرایط فردی بر راهبردهای توسعه فردی سربازان و شرایط محیطی بر راهبردهای توسعه سازمانی که معنادار نبود و این مسیرها با مدل تدوین شده در بخش کیفی همخوانی نداشت و در بخش کمی مورد تأیید قرار نگرفت.

واژه‌های کلیدی: شایستگی سربازان، مدل‌های شایستگی، رویکرد نظریه داده بنیاد

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه علامه طباطبایی می‌باشد.

^۲ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: abbaspour1386@gmail.com

^۳ - دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

^۴ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

^۵ - استاد علوم تربیتی، روش تحقیق و آمار، گروه ارزیابی و اندازه‌گیری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۱- مقدمه

وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشوری باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد؛ لذا انتخاب و گزینش افراد شایسته در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. یکی از سازمان‌های نظارتی برخوردار از پشتوانه قانونی مصرح در قانون اساسی با قلمرو اختیارات فراوان، سازمان بازرسی کل کشور می‌باشد که مطابق با اصل ۱۷۴ قانون اساسی تشکیل شده است. هدف از ایجاد ساختارهای نظارتی؛ کنترل انحراف‌های احتمالی در دروندادهای، فرایندها و برون‌دادهای نظام‌های اجرایی در بخش‌های مختلف است تا از طریق ارائه بازخوردهای اصلاحی بر اساس شاخص‌ها و اهداف پیش‌بینی شده، ضمن تهیه گزارش‌های هشدار دهنده و تذکر به سازمان‌های بازرسی شونده، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیران را فراهم نموده، اصلاحات لازم را در ارکان اصلی هر نظامی اعمال و از هدر رفتن منابع و امکانات جلوگیری نماید.

با توجه به مأموریت اصلی سازمان بازرسی، اعمال نظارت مطلوب یکی از مهم‌ترین وظایف سربازان تیم‌های بازرسی به شمار می‌رود که نیازمند کسب و بهبود شایستگی‌های فردی هستند. «نظارت» امری پیچیده است و متغیرهای متعددی در آن دخالت دارند که برخی جنبه درون سازمانی همچون میزان آموزش سربازان، دانش و مهارت آنها در امر بازرسی، فرهنگ و ساختار سازمانی و برخی نیز متغیرهای برون سازمانی از جمله نحوه تقابل با سازمان‌های نظارت شونده، ارتباط با مردم و رسیدگی به شکایات آنها، وجود فرهنگ نظارت در سازمان‌های بازرسی شونده هستند. ترکیب منحصر به فرد این متغیرها، اثربخشی و کارایی بازرسی را مشخص می‌کند.

بیشتر محققان معتقدند که مؤلفه‌های دانش، مهارت و نگرش در شکل‌گیری شایستگی‌های فردی نقش دارند. در سازمان بازرسی نیز چنانچه سربازان دانش و مهارت لازم در حوزه بازرسی را دارا باشند ولی در رفتار و عملکرد آنها نتوان وجه تمایز و شایستگی را دید، در این صورت، نمی‌توان عنوان شایسته را به آنها اطلاق نمود. از سوی دیگر چنانچه سربازان از دانش و مهارت سطح بالا و نگرش مطلوب برخوردار باشند ولی در فرایند بازرسی دچار روزمرگی گردند شایستگی آنها اعتبارشان را کاهش می‌دهد. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و خلاء مطالعات در زمینه شایستگی سربازان و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن در کشور، تعیین مؤلفه‌های شایستگی آنها و ضرورت تدوین مدل جامع شایستگی احساس شده است. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی فردی فعالیت داشته‌اند، مدل شایستگی سربازان مبتنی بر شایستگی‌های فردی طراحی، تبیین و آزمون کرده تا بر اساس آن دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت فردی مورد نیاز سربازان به شیوه علمی شناسایی و

مشخص شود و همچنین از طریق کارکردها و پیامدهای ناشی از طراحی مدل به ارتقاء شایستگی‌های مورد انتظار سربازرسان دست یابد.

شایستگی

شایستگی^۱، توانایی افراد مختلف به موفقیت و کارآمدی با توجه به مشخصات خاص و استانداردهای طبقه‌بندی مشاغل است. از سوی دیگر به عنوان دانش، مهارت، توانایی و قضاوت مورد نیاز برای انجام اقدامات رشدیافته اخلاقی تعریف شده است. شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست بلکه اقدامات رفتاری مورد نیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسعت‌نظر خود، ریسک‌پذیری و توان‌سازی با تغییرات محیطی به طور شایسته است (Revised, 2014). ریف^۲ (۲۰۱۳) متذکر شده که شایستگی مدیران، مجموعه‌ای از کیفیت ویژه و خاص، دانش، مهارت یا رفتارهایی است که آنها باید برای موفقیت در شغل یا نقش خود دارا باشند و عبارتند از: فنون مذاکره، سیاست، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری برای حل مسأله، ارتباطات، برنامه‌ریزی و سازماندهی، کار تیمی، قدرت متقاعدسازی، داشتن آرامش در برابر استرس و هماهنگ کردن موقعیت‌های گوناگون. «شایستگی» ویژگی اساسی یک فرد است که مربوط به عملکرد مؤثر در یک شغل یا وضعیت می‌باشد و می‌تواند بیانگر رفتار فردی در طیف گسترده‌ای از شرایط و وظایف شغلی پیش‌بینی شده باشد. شایستگی‌های فردی عبارتند از: توانایی استفاده از دانش و تجربیات، که نشان‌دهنده آنچه که یک فرد قادر به انجام آن است، می‌باشد و به همین دلیل میزان تبحر فرد در روش خاص انجام وظایف شغلی است. شایستگی‌ها شامل قصد فردی است که عبارتند از: انگیزش، خصایص، خودپنداره، نقش‌های اجتماعی و دانش. در واقع شایستگی، رفتار بدون قصد و عمل نیست (Liikamaa, 2015). از نظر چنگ^۳ و همکاران (۲۰۱۴)، شایستگی‌های فردی عبارت است از: توانایی بسیج، یکپارچه‌سازی، انتقال دانش و مهارت‌ها به منظور استفاده بهینه از منابع و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی (Takey & Carvalho, 2015). رویکرد مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌ها و رفتارهایی است که اجازه می‌دهد یک فرد برای انجام امر مهم در یک شغل یا وظیفه، از آنها استفاده نماید (Sarkar, 2013). طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی عملکرد، شایستگی، مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند. شایستگی به رفتارهای

^۱-Competency

^۲-Ref

^۳-Chang

قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد (Meng & Monica, 2010). از نظر دیمر^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، شایستگی، تأثیرگذاری کارکنان بر مشتریان است که در اثر فرهیختگی آن‌ها از نظر دانش، مهارت و رفتارهایشان می‌باشد. همچنین دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد فرد کمک می‌نماید و شامل ویژگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نیز برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی می‌باشد. مدل شایستگی نیز شامل مؤلفه‌های رهبری و راهنمایی، اخلاقیات، هوشمندی در کسب و کار، مدیریت روابط، توان مشورت‌دهی، قدرت ارزیابی انتقادی و ارتباطات است (انجمن مدیریت منابع انسانی، ۲۰۱۶). از نظر پژوهشگر، شایستگی به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که وجود آن در یک فرد به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌آورد.

مدل‌های شایستگی

بویاتزیس (۱۹۹۵)، به نقل از بابایی و همکاران، (۱۳۹۰) یک مدل شایستگی مدیریتی ارائه کرده که در آن ویژگی‌های مرتبط با عملکرد مؤثر در یک شغل شناسایی شده است. این ویژگی‌ها شامل جهت‌گیری به سمت کارآیی، آینده‌نگری، قضاوت، کارساز بودن، اعتماد به نفس، ارائه سخنرانی، مفهوم‌سازی، استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرآیندهای گروهی، شفافیت ادراکی، خودکنترلی، داشتن تحمل و طاقت، استفاده از قدرت، خودارزیابی درست، نگرش مثبت، خودانگیزگی، تفکر منطقی، دانش تخصصی، پرورش دیگران، توجه همراه با تأثیر و حافظه (هوش) است. ۱۲ مورد اول با اثربخشی مدیریتی مرتبط و ۹ مورد بعدی شایستگی‌های اولیه‌ای هستند که برای انجام یک شغل ضروری، اما به عملکرد متعالی شغل مربوط نیستند. در ادامه پژوهش‌های بویاتزیس، اسکرودر^۲ (۱۹۸۶)، به نقل از ناصحی‌فر و دیگران، (۱۳۸۹) ارتباط بین شایستگی‌های فردی، بافت کاری و محیط سازمانی را مورد مطالعه قرار داد. وی در پژوهش خود محیط داخلی و خارجی سازمان را از هم مجزا نمود. او شایستگی‌های مدیران را شامل «سطح اول»؛ ویژگی‌های فردی، «دانشی»؛ مهارت‌های پایه مورد نیاز برای انجام کارهای مدیریتی، «عملکرد بالا»؛ اجزای رفتار مدیریتی درون یک سازمان که به عنوان مجموعه نسبتاً پایدار رفتارهای تولیدکننده کارکرد تیمی بالا در یک محیط بسیار پیچیده، معرفی می‌کند. کان و

^۱-Deemer

^۲-Schroder

چنگ^۱ (به نقل از هانگ‌هو و یانگ‌هو^۲، ۲۰۰۹) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی بیان کرده‌اند. به اعتقاد ادوارد^۳ (۲۰۰۹)، به نقل از خورشیدی و اکرامی، (۱۳۹۰) شایستگی‌های مدیریت شامل توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین‌فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها می‌باشند. الوانی و همکاران (۱۳۹۵) نیز شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در ارتش جمهوری اسلامی ایران را به شایستگی‌های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی تقسیم‌بندی نموده‌اند. از سوی دیگر زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور را منش فرهنگی؛ تخصص حرفه‌ای، شخصیت فرهنگی، انگیزه فرهنگی، رضایت کاری، تعهد کاری، هوش نرم، هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی و هوش عاطفی عنوان نموده‌اند. همچنین ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) مدل ارزیابی شایستگی مدیران وزارت بازرگانی را با توجه به سطوح مدیریتی در شاخص‌های زیر بیان نموده‌اند:

- شایستگی اجرایی: پیگیری و اهل عمل بودن، حل مسأله، همراهی در سیاست‌های سازمانی، استفاده بهینه از امکانات اداری، رعایت مقررات، رعایت سلسه مراتب، انعطاف پذیری.
- شایستگی راهبردی: تفکر راهبردی، کل‌نگری و تفکر سیستمی، آینده‌نگری و دوراندیشی، ترسیم و انتقال چشم‌انداز قوی از سازمان، درک موقعیت سازمان و چرخه حیات آن، انطباق با تغییر، روابط برون سازمانی، درک مسئولیت اجتماعی.
- شایستگی تخصصی: دانش مدیریت، دانش فنی، تسلط به رایانه، شناخت قوانین و مقررات، اطلاعات اقتصادی و بازرگانی.
- شایستگی توانمندی در برنامه‌ریزی: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، مدیریت منابع مالی.
- توانمندی در سازماندهی: کارآمدی در تقسیم کار و گروه‌بندی اقدامات، سازماندهی و اولویت‌بندی کارها، ایجاد سیستم مؤثر جمع‌آوری و توزیع اطلاعات.
- توانایی کنترل: تبیین استانداردهای کار، گزارش‌گیری یا گزارش‌دهی، پیگیری اقدامات اصلاحی، پرهیز از گسترش بی‌رویه تشکیلات و امکانات.

^۱-Kan & Cheng

^۲-Hang – hua & Yang - hua

^۳-Edward

- مهارت‌های انسانی: مدیریت منابع انسانی، ایجاد روابط پایدار، قابل اعتماد بودن، هدایت و رهبری، تولید اندیشه، همکاری و مشارکت فعال، گوش دادن مؤثر، ارتباطات و تعاملات، مدیریت تعارض‌ها و تنش‌زدایی، مدیریت مشارکتی، قاطعیت و اقتدار، توانایی کلامی، توانایی ایجاد انگیزه، تفویض اختیار به زیردستان، توجیه و تفسیر اطلاعات برای دیگران، بهبود دیگران، ارائه نتایج ارزیابی عملکرد به افراد، کار تیمی، هماهنگی، مدیریت جلسات، مذاکره، پاسخگویی، گفتگو و متقاعدسازی.
 - مهارت فردی: قدرت تفکر، مسئولیت‌پذیری، سخت‌کوشی، خودکنترلی و بهبود مستمر خود، آموزش‌پذیری، غلبه بر موانع و محدودیت‌ها، اعتماد به نفس، تحمل فشار، اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار، رعایت نظم، انضباط و آراستگی، ریسک‌پذیری، استفاده از دانش جدید، مدیریت زمان، توانایی کمی و بخاطر سپاری.
 - ارزش‌ها: رعایت اصول اخلاقی در کار، داشتن وجدان کاری، وفاداری، رازداری، احترام به دیگران، صداقت در گفتار، کردار و رفتار، عدم تبعیض و شایسته‌سالاری.
- به طور کلی می‌توان گفت هر سازمانی دارای تعدادی شایستگی اختصاصی می‌باشد. در ادامه خلاصه‌ای از مدل‌های دیگر شایستگی در جدول ۱ بیان می‌گردد.

جدول ۱: خلاصه‌ای از مدل‌های شایستگی

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱	انجمن مدیریت منابع انسانی	۲۰۱۶	نتایج پژوهش در رابطه با شایستگی مدیران منابع انسانی شامل رهبری و هدایت، تعهد اخلاقی، هوش بازاریابی، مدیریت ارتباطات، مهارت مذاکره، تعیین شرایط بحرانی، اثربخشی فرهنگی، مهارت ارتباطی، تخصص مدیریت منابع انسانی است.
۲	پولبون و همکاران	۲۰۱۳	در پژوهش خود به شایستگی تفکر استراتژیک، توانایی تفکر مفهومی، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی ترکیب، خلاقیت و توانایی یادگیری اشاره کرده‌اند.
۳	ژو و همکاران	۲۰۱۱	شایستگی مدیران را عبارتند از رهبری، مدیریت بحران، حل مسأله دانستند.
۴	فانگ و همکاران	۲۰۱۰	پنج شایستگی برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی و شایستگی‌های شخصیتی را برای مدیران بیان داشتند.
۵	لی	۲۰۱۰	شایستگی مدیران شامل موفقیت‌مداری، تاثیرگذاری و نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به مشتری است.
۶	بوتا و کلاسن	۲۰۱۰	در پژوهش خود به شایستگی ارتباطات، اشتیاق برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری، مربی‌گری اشاره کرده‌اند.
۷	جفری و برانتون	۲۰۱۰	نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق پذیری، رهبری، خلاقیت از شایستگی‌های مدیران است.
۸	زوپپاتیس	۲۰۱۰	شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریت، رهبری، ادراکی و شایستگی اجرایی برای مدیران الزامی هستند.
۹	کوکران	۲۰۰۹	مطالعه آنها نشان داد که ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، توجه به مشتری، مدیریت اثربخش منابع، ادراک میان فردی، انعطاف پذیری، حرفه‌ای گرای، کار تیمی و رهبری، پذیرش و بکارگیری تکنولوژی، حل مشکل، درک سازمان، کار کردن به طور مستقل از شایستگی‌های اساسی مدیران است.
۱۰	زیمبا	۲۰۰۹	شایستگی مدیران شامل مدیریت تغییر، ایجاد تیم‌های کسب و کار، توسعه سریع کارکنان، ارتباطات هدفمند، مدیریت ریسک، موقعیت‌یابی استراتژیک، مدیریت عملکرد است.
۱۱	ادوارز	۲۰۰۹	شایستگی مدیران بخش خدمات اجتماعی عمومی شامل توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسأله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی، تیم سازی، مدیریت عملکرد، آگاهی بین فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها است.
۱۲	انیس	۲۰۰۸	شایستگی‌های اثربخشی فردی، شایستگی‌های علمی، شایستگی‌های فنی مرتبط با شغل، شایستگی‌های مدیریتی برای مدیران مطرح هستند.
۱۳	رز و همکاران	۲۰۰۷	مهارت فنی، مدیریت فرآیند، مدیریت تیم، مدیریت مشتری، مدیریت کسب و کار، مدیریت فردی، مدیریت شرایط عدم اطمینان از شایستگی مدیران است.
۱۴	واتانوفاس و تاینگام	۲۰۰۷	توسعه و بهبود دیگران، آگاهی سازمانی، پیشرفت‌گرایی، تجربه حرفه‌ای، خودبهبودی، رهبری تیم و هدایتگری، درک میان فردی، همکاری و برقراری ارتباط، تعهد سازمانی، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، ارتباطات و تاثیرگذاری، دانش رایانه‌ای و آشنایی با فناوری اطلاعات، میل به خدمت‌رسانی، تفکر تحلیلی، صداقت و درستکاری، توجه به نظم، کیفیت و دقت، اطلاع‌یابی یا جست و جوی اطلاعات، تفکر مفهومی یا ادراکی و آشنایی به زبان‌های خارجه را از شایستگی‌های اساسی برای گزینش نیروی انسانی برشمردند.
۱۵	نلسون	۲۰۰۶	نتایج حاکی از آن است که مهارت اجرایی، مهارت کسب و کار، مهارت شناختی، مهارت بین فردی، مهارت آموزشی، مهارت‌فنی منجر به شایستگی در مدیران می‌شود.
۱۶	اسدی فرد، خائف الهی و رضائیان	۱۳۹۰	شایستگی مدیران دولتی ایران شامل اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمت‌گذاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسوولیت‌پذیری، پاسخگویی و شایستگی‌های شخصی است.

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از مدل‌های شایستگی

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱۷	سپهوند و همکاران	۱۳۹۵	در پژوهش خود در صنعت بیمه به شایستگی‌های دانش فنی، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه‌ای دست یافته‌اند.
۱۸	صفری و همکاران	۱۳۹۵	در پژوهش خود شایستگی‌های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی، ویژگی‌های فردی و شخصی، توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی، مهارت‌های ارتباطی و میان فردی، شایستگی‌های انطباقی و سازگاری، توانایی‌های فکری و ذهنی و مهارت‌های علمی و عملی را برای بانک انصار جهت گزینش کارکنان شایسته تدوین نمودند.
۱۹	رنجبر، خانفا الهی، دانایی فرد و فانی	۱۳۹۲	شایستگی‌های مدیران بخش سلامت شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمتگذاری، مسئولیت‌پذیری، توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی هستند.
۲۰	فرهی بوزنجانی و همکاران	۱۳۹۰	شایستگی مدیران و فرماندهان را عملکردی (دانش تخصصی)، مهارتی (انسانی، تصمیم‌گیری، فنی، ادراکی، ارتباطی)، توانایی (روحی و روانی، فکری و ذهنی و توانایی حل مسئله)، انگیزش (تلاش، مداومت و پایداری و جهت‌دار بودن انگیزش)، شایستگی مکتبی (باورهای دینی و مذهبی، بصیرت، شناخت دوست و دشمن، آگاهی سیاسی و ولایت‌مداری) و ویژگی شخصیتی (ویژگی‌های رفتاری، امانت‌داری، صداقت و راستگویی و سعه‌صدر) بیان نموده‌اند.
۲۱	بردبار و همکاران	۱۳۹۰	پنج بعد دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار افراد را در شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه یزد طراحی کرده‌اند.
۲۲	رضایت	۱۳۹۰	در طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران هشت مولفه اصلی دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار را استخراج نموده است.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

سؤالات پژوهش

- از دیدگاه خبرگان مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی سربازرسان کدام هستند؟
- مدل مفهومی مناسب برای شایستگی سربازرسان چیست؟

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می‌باشد که در بخش کیفی با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۱، شایستگی سربازرسان بررسی و مدل مفهومی ارائه شده است. این رویکرد به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (اشتراس و کوربین، ۱۳۹۳). داده‌های این بخش حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و سربازرسان خبره بود که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری^۲ در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی اشتراس و

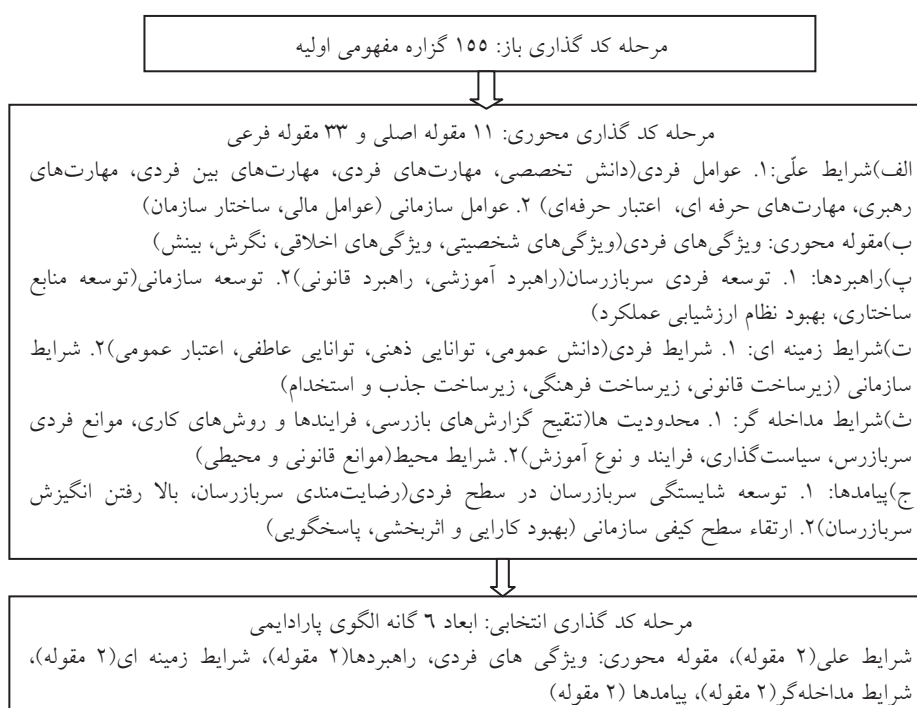
^۱-Grounded Theory Approach

^۲-Theoretical Saturation

کوربین مورد استفاده قرار گرفت؛ به نحوی که مفاهیم به عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه، پاراگراف، عبارات و جملات مورد توجه قرار گرفتند و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل عبارات یا پاراگرافها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. بعد از این مرحله سعی شد که مفاهیم اولیه نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند و در قالب ۳۳ مقوله طبقه‌بندی شدند؛ این مقوله‌ها در مرحله نهایی با دسته‌بندی مقوله‌های فرعی در قالب ۱۳ مقوله اصلی که به عنوان مسائل عمده شایستگی سربازرسان مطرح هستند، جای گرفتند. پس از کدگذاری و مقوله‌بندی و نیز تدوین مدل نظریه داده‌بنیاد، پرسشنامه‌ای بر حسب مدل به دست آمده طراحی شد و به منظور نهایی‌سازی مدل مفهومی و تعیین ضرایب هر یک از آنها با استفاده از روش دلفی مورد روایی قرار گرفت. روش دلفی فرآیندی ساختار یافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه بین این افراد و بازخورد کنترل شده پاسخها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. شرکت‌کنندگان در پنل خبرگان این پژوهش ۱۵ نفر می‌باشند. در بخش کمی به طراحی پرسشنامه و گردآوری اطلاعات از نمونه ۱۷۰ نفر از مدیران و سربازرسان پرداخته شده است. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، از راهبردهای بازآزمون (بازبینی توسط سه نفر از مصاحبه‌شوندگان؛ پایایی به دست آمده ۷۵ درصد) و توافق درون موضوعی دو کدگذار (یکی از اساتید مدیریت آموزشی؛ پایایی به دست آمده ۷۷ درصد) استفاده شده است. همچنین تمامی مقوله‌های مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد با آلفای بالای ۰/۷ از میزان مناسب پایایی برخوردار هستند.

۳- یافته‌های پژوهش

از طریق کدگذاری باز، ۱۵۵ مفهوم به دست آمد که با طبقه‌بندی این مفاهیم ۳۳ مقوله فرعی شکل گرفت و در مرحله کدگذاری محوری، حول ۱۱ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند.



شکل ۱: فرایند مدیریت داده‌ها در سه مرحله کدگذاری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر همین اساس، روابط بین مقوله‌های اصلی و مدل پارادایمی شایستگی سربازان شکل گرفت. نهایتاً مقوله‌های آشکار شده در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی، با روابطی که بین آنها وجود دارد، به صورت شرایط علی (۲ مقوله)، مقوله اصلی (ویژگی‌های فردی)، راهبرد (۲ مقوله)، شرایط محیطی (۲ مقوله)، ویژگی‌های زمینه‌ای (۲ مقوله) و پیامد (۲ مقوله) جای گرفتند (شکل شماره ۱).

مطابق نظر اشتراک و کوربین (۱۳۹۳) راهبردها، اعمال، تعاملات، کنش‌هایی هستند که در طرز عمل عادی و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در مواجهه با مسائل بکار می‌روند. بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، راهبردها، رفتارها و تعاملاتی هستند که تحت تأثیر

شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شوند. با تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش، راهبردهای شایستگی سربازرسان در دو سطح کلی توسعه فردی سربازرسان و توسعه سازمانی مطرح گردید.

سؤال ۱) از دیدگاه خبرگان مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی سربازرسان کدام هستند؟
برای پاسخگویی به این سؤال، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و بر اساس روند نظریه داده‌بنیاد تجزیه و تحلیل شدند.

تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

الف) کدگذاری باز: فرایند تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام مقایسه‌ای مداوم است (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا^۱ سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند که در نهایت ۱۵۵ کد استخراج گردید. در پاسخ به سؤال یک مقوله‌های مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده‌محوری، راهبردها و پیامدهای مربوط ارائه شده است.

شرایط علی^۲: این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شود (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالاتی مانند برداشت و تلقی آنها از سربازرسان شایسته و مؤلفه‌های مؤثر در شایستگی سربازرسان حاکی از وجود دو مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه است که کدهای باز مربوط به آنها به شرح جدول ۲ است.

^۱-Content Analysis

^۲-Casual Condition

جدول ۲: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی	شرایط علی
آشنایی با سندشناسی و انواع آنها، فنون اخذ توضیح و اخذ دفاع، گزارش نویسی در نظارت و بازرسی، آشنایی با اصول حاکم بر قراردادهای، آشنایی با معیارهای ارزیابی گزارش های بازرسی، اخلاق حرفه ای در بازرسی	دانش تخصصی	توانایی	
اقتضایی عمل کردن، توسعه حرفه ای بازرسان تیم، برنامه ریزی فرایند بازرسی، ریسک پذیری	مهارت های فردی		
حل تعارضات بین فردی، برقراری ارتباطات اثربخش با حفظ استقلال کاری	مهارت های بین فردی		
توانایی درخواست پاداش به بازرسان نمونه از مقام مافوق، کار گروهی و استفاده از خرد جمعی، کنترل استراتژیک (حفظ پویایی تیم بازرسی)، افزایش بهره‌وری بازرسان و کاهش ریسک رفتارهای نادرست آنها، استعدادیابی در تیم بازرسی	مهارت های رهبری		
مدون سازی فرآیندها و نحوه ورود و خروج پرونده ها به تیم بازرسی، صلاحیت دسترسی به اسناد و مدارک، مدیریت جلسات اخذ توضیح و تسلط در تفهیم اتهامات فرد خاطی، تبدیل سوء جریان به حسن جریان در طی بازرسی، دانش افزایی، تسلط به علم زبان بدن	مهارت های حرفه ای		
برخورد قاطع با خطاکار، دارای تجربه اجرایی و مدیریتی در حوزه مورد بازرسی، رجحان علمی و تخصصی نسبت به مدیران سازمان بازرسی شونده، مرجع هدایت و پاسخگویی به بازرسان، طی کردن پلکانی سلسله مراتب از بازرسی تا سر بازرسی	اعتبار حرفه ای		
تأمین معیشتی ویژه سر بازرسان، افزایش حقوق و دستمزد سر بازرسان	عوامل مالی	توانایی	
توسعه فضاهای اداری مناسب برای سر بازرسان، تمرکز زدایی و تفویض اختیار به سر بازرسان در برخی امور	ساختار سازمان	توانایی	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پدیده‌محوری: حادثه یا اتفاق اصلی که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). پدیده‌محوری مورد مطالعه در این پژوهش «ویژگی‌های فردی سر بازرسان» است که مشخصات مربوط به آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: کدهای باز و مقولات مربوط به پدیده محوری

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی	مقوله محوری
داشتن روحیه محاسبه گری، انضباط و وقت شناسی طی فرایند بازرسی، برخوردار از ثبات هیجان، برخوردار از انگیزه بالا، پوشش مرتب و منظم	ویژگی های شخصیتی	ویژگی های فردی	
قانون گرایی و ضابطه مندی، متعهد به سازمان بازرسی کل کشور، شهامت و جسارت در طی بازرسی، رازداری، اعتقاد به نظارت الهی، بردباری و سعه صدر، تواضع و فروتنی در رفتار، رعایت تقوی الهی در قضاوتها، رعایت حقوق فرد متخلف، توصیه ناپذیری	ویژگی های اخلاقی		
برخوردار از اندیشه تحول گرا و پرهیز از نگرش میچ گیری، حساسیت به کار بازرسی و کیفیت گزارش بازرسی، تلفیق نگرش فرآیند مدار و نتیجه مدار در تنظیم گزارش های بازرسی، معتقد به نظام مقدس جمهوری اسلامی، اصل ولایت مطلقه فقیه، انتقاد پذیر	نگرش		
بینش (شم) بازرسی، بینش اعتقادی، بینش اقتصادی، بینش اجتماعی، بینش مدیریتی	بینش		

منبع: (یافته های نگارندگان)

شرایط زمینه ای^۱: نشان دهنده یک سری خصوصیات ویژه است که به پدیده دلالت می کند؛ به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده های در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می گیرد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳) که مشخصات مربوط به آن در جدول ۴ ارائه شده است.

^۱-Contextual Condition

جدول ۴: کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی	زمینه
مباحث مالی و بودجه دولتی، مباحث حفاظتی، مدیریت زمان در فرایند بازرسی، آشنایی با سیاست‌های کلی نظام در بحث قضایی	دانش عمومی	توانایی ذهنی	
توانایی تحلیل گزارش بازرسی، نظام‌مند اندیشیدن و عمل کردن، یادگیری مستمر، چابکی ذهنی	توانایی ذهنی		
حس مشارکت جویی، حمایت منصفانه از بازرسان تیم، تقویت روحیه بازرسان، افزایش امید، نشاط، شادابی در بازرسان، مدیریت خود	توانایی عاطفی		
مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، دارای حسن سابقه در مشاغل قبلی، داشتن روحیه تحقیق و بررسی	اعتبار عمومی		
حذف روابط و جایگزینی ضوابط و استانداردها در انتخاب سربازان، ارتقاء و ترفیع سربازان براساس ارائه گزارش‌های اثربخش، تدوین آیین نامه استاندارد تنقیح گزارش های بازرسی، تشکیل بانک قوانین و مقررات به روز، تدوین آیین نامه استاندارد در گزارش نویسی	زیرساخت قانونی	توانایی فنی	
توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در تدوین گزارش‌های اثربخش، ترویج و تشویق فرهنگ کار گروهی، ترویج فرهنگ یادگیری و تسهیم تجارب	زیرساخت فرهنگی		
تدوین استاندارد کیفی جذب، بکارگیری و نگهداشت سربازان نخبه، تدوین دستورالعمل «توانمندسازی سربازان»، تناسب سازی بین شغل و استعداد سربازان	زیرساخت جذب و استخدام		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

شرایط مداخله‌گر^۱: شرایط کلی که بر چگونگی فرایندها و راهبردها تأثیر می‌گذارد. شرایطی که باعث تشدید یا تضعیف پدیده‌ها می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر و بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها شرایط مداخله‌گر به شرح جدول ۵ شناسایی شد.

^۱-Intervening Condition

جدول ۵: کدهای باز و مقولات مربوط به عوامل مداخله‌گر

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی	
	تنقیح گزارش‌های بازرسی	شرایط مداخله‌گر	۱
نبود وحدت نظر درخصوص نمره‌دهی به گزارش‌های بازرسی، نبود برنامه جامع در چگونگی تدوین گزارش‌های بازرسی	فرایندها و روش‌های کاری		
نبود عنوان سربازرس در قانون تشکیلاتی سازمان و آیین‌نامه اجرایی، تقسیم محورهای بازرسی بین اعضای تیم پیش از آغاز بازرسی، نبود برنامه جامع ساماندهی تجارب سربازران خبره	موانع فردی سربازرس		
نداشتن توان در کار گروهی، نداشتن آگاهی به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در شرایط ریسک	سیاست‌گذاری		
رویکرد صرف قضایی به سازمان، نبود فضای رقابتی در بین سربازران، نداشتن تمایل سربازران به ارائه یافته‌ها و تجارب، نبود تعریف از معیارهای شایستگی	فرایند و نوع آموزش		
ماهیت تئوریک آموزش‌ها، نبود برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با وظایف سربازران، حضور مخاطبان عام در جلسات آموزشی تخصصی	موانع قانونی و محیطی	۲	
ضعف در قوانین حمایتی از گزارش‌های تخلفاتی			

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)^۱ و پیامدها^۲: راهبردها به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده اشاره دارد که هدف آن اداره پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است و پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که درخصوص پدیده وجود دارد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در این مطالعه دو راهبرد اساسی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در خصوص شایستگی سربازران پیشنهاد شده که در بخش نتیجه‌گیری به آن پرداخته شده است.

۲) مدل مفهومی مناسب برای شایستگی سربازران چیست؟

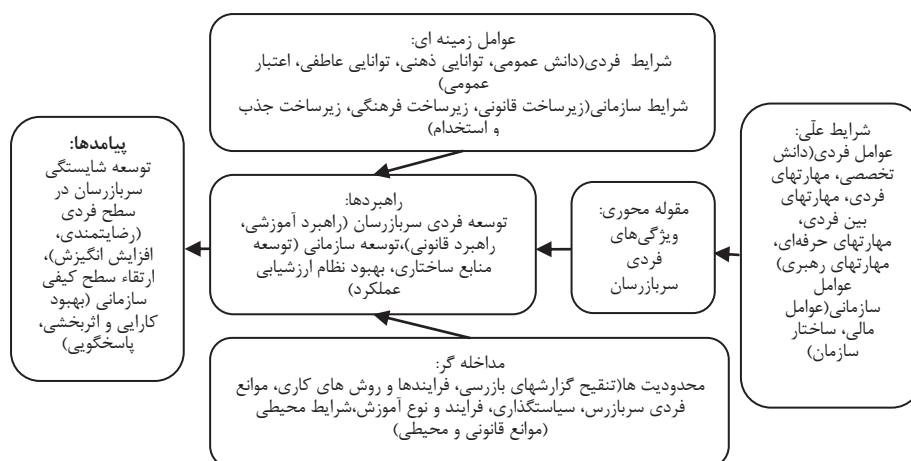
در پاسخ به سؤال مذکور، پس از مطالعه مبانی نظری و تحلیل مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی شایستگی سربازران احصاء و مدل مفهومی نهایی به شرح زیر تدوین گردید.

ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارت از سلسله رویه‌هایی که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به

^۱-Actions & Interaction

^۲-Consequences

فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها اشاره دارد که با استفاده از یک پارادایم^۱ انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد.

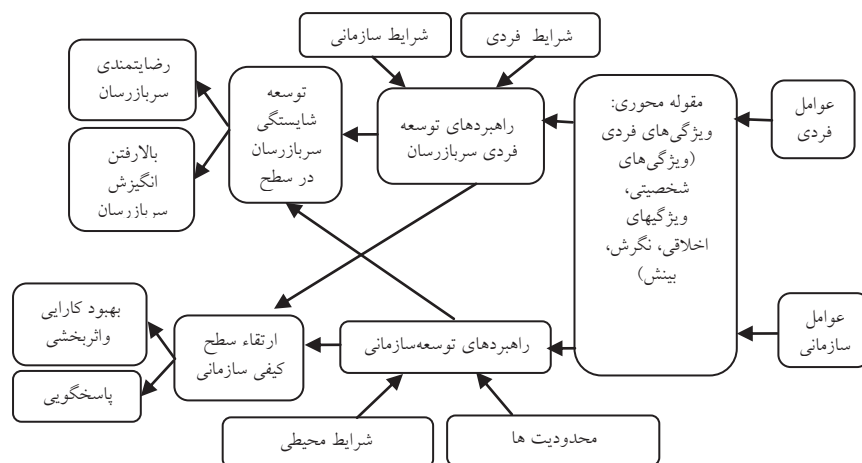


شکل ۲: کدگذاری محوری شایستگی سربازان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پ) کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی): در این مرحله مقوله محوری به طور روش‌مند^۲ انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها نظریه تدوین می‌گردد که شرحی انتزاعی برای فرایند مطالعه شده در پژوهش ارائه می‌دهد (محمدپور، ۱۳۹۲). مدل ترسیمی^۳ شایستگی سربازان به صورت زیر می‌باشد.

^۱-Para Digm
^۲-Systematic
^۳-Visual Model



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پس از استخراج مدل مفهومی، پرسشنامه‌ای جهت ارزیابی و ارائه مدلی شایستگی فردی سربازان طراحی گردید. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از تحلیل معادلات ساختاری^۱ (تحلیل مسیر) مبتنی بر Smart PLS توسط نرم‌افزار PLS حداقل مربعات جزئی^۲ و نیز از شاخص KMO و آزمون بارتلت جهت بررسی کفایت نمونه‌گیری استفاده شده که نتایج آن به شرح جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶: نتایج کفایت نمونه‌گیری

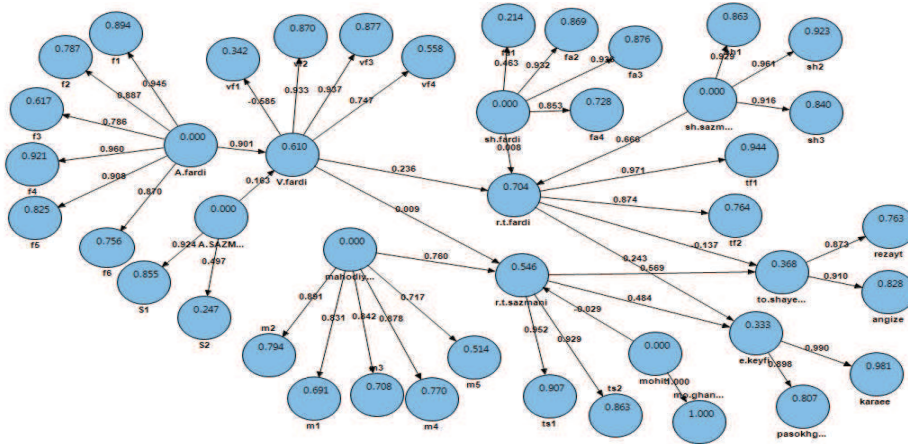
شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
.۸۰۰	۷۶۹/۹۵۱	۵۵	.۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

^۱-Equation Modeling(SEM)^۲-Partial Least Square(PLS)

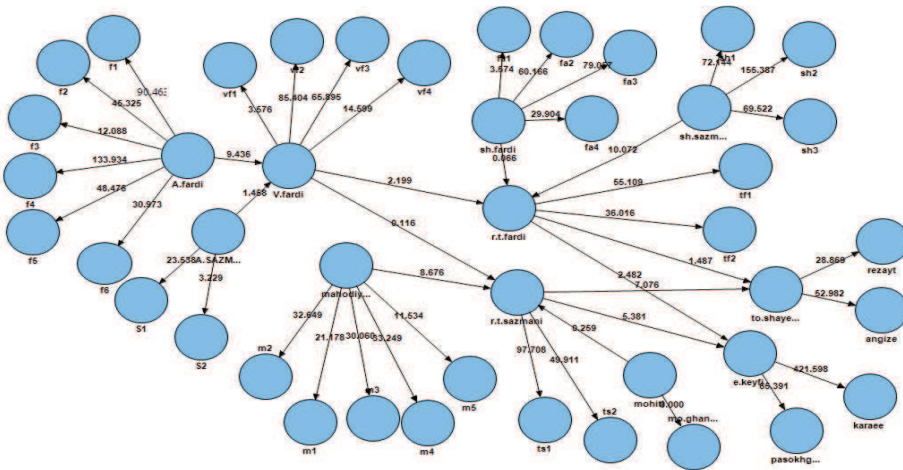
آزمون فرضیه‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار PLS استخراج و در نمودارهای ۱ و ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۱: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

منبع: (محاسبات نگارندگان)



نمودار ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت ضریب معنی‌داری

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۷: نتایج تحلیل مسیر

ردیف	فرضیه های پژوهش		ضریب مسیر استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک			
۱	عوامل فردی	ویژگی های فردی	۰,۹۰۱	۹,۴۳۶	رد فرض صفر
۲	عوامل سازمانی	ویژگی های فردی	۰,۱۶۳	۱,۱۶۳	رد فرض محقق
۳	ویژگی های فردی	راهبردهای توسعه سربازان	۰,۲۳۶	۲,۱۹۹	رد فرض صفر
۴	ویژگی های فردی	راهبردهای توسعه سازمانی	۰,۰۰۹	۱,۱۱۶	رد فرض محقق
۵	شرایط فردی	راهبردهای توسعه فردی	۰,۰۰۵۸	۰,۰۶۶	رد فرض محقق
۶	شرایط سازمانی	راهبردهای توسعه فردی	۰,۶۶۶	۱۰,۰۷۲	رد فرض صفر
۷	محدودیتها	راهبردهای توسعه سازمانی	۰,۷۶۰	۸,۶۷۶	رد فرض صفر
۸	شرایط محیطی	راهبردهای توسعه سازمانی	۰,۰۲۹	۰,۲۵۹	رد فرض محقق
۹	راهبردهای توسعه فردی	توسعه شایستگی	۰,۱۳۷	۱,۹۸۱	رد فرض صفر
۱۰	راهبردهای توسعه فردی	ارتقاء سطح کیفی سازمانی	۰,۲۴۳	۲,۴۸۲	رد فرض صفر
۱۱	راهبردهای توسعه سازمانی	توسعه شایستگی سربازان	۰,۵۶۹	۷,۰۷۶	رد فرض صفر
۱۲	راهبردهای توسعه سازمانی	ارتقاء سطح کیفی سازمانی	۰,۴۸۴	۵,۳۸۱	رد فرض صفر
۱۳	توسعه شایستگی	رضایتمندی	۰,۸۷۳	۲۸,۸۶۹	رد فرض صفر
۱۴	توسعه شایستگی	انگیزش	۰,۹۱۰	۵۲,۹۸۲	رد فرض صفر
۱۵	ارتقاء سطح کیفی سازمانی	کارایی و اثربخشی	۰,۹۹۹	۴۲۱,۵۹۸	رد فرض صفر
۱۶	ارتقاء سطح کیفی سازمانی	پاسخگویی	۰,۸۹۸	۸۵,۳۹۱	رد فرض صفر

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به نتایج تحلیل مسیر مبنی بر جدول شماره ۷ از ۱۶ فرضیه؛ ۱۲ مورد تأیید و ۴ فرضیه رد شدند.

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

روش آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده، تحلیل عاملی^۱ است. برای تأیید مقوله‌های اصلی، فرعی و شاخص‌های شایستگی‌های فردی سربازان، ضریب استاندارد و معناداری آنها محاسبه گردید. نتایج بررسی شایستگی‌های فردی سربازان نشان داد ۵ مقوله اصلی، ۱۴ مقوله فرعی و ۶۷ شاخص درخصوص شایستگی‌های فردی سربازان شناسایی که ۱۴ شاخص رد شدند. با توجه شاخص‌های تأیید شده، مدل شایستگی فردی سربازان برابر شکل ۴ ترسیم گردید. با توجه شاخص‌های تأیید شده، شایستگی فردی سربازان براساس جدول ۸ استخراج شده است.

^۱-Factor Analysis

جدول ۸: ابعاد شایستگی سربازسان

ابعاد شایستگی سربازسان	مقوله	شاخص‌ها	
دانش	دانش تخصصی	سندشناسی و انواع آنها	
		فنون اخذ توضیح و اخذ دفاع	
		گزارش‌نویسی در نظارت و بازرسی	
		اخلاق حرفه‌ای در بازرسی	
	دانش عمومی	مباحث مالی و بودجه دولتی	
		مباحث حفاظتی از جمله حفاظت گفتار	
		مدیریت زمان در فرآیند بازرسی	
		مهارت‌های هفتگانه ICDL	
مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	سیاست‌های کلی نظام در بحث قضایی	
		اقتضایی عمل کردن	
		توسعه حرفه‌ای بازرسان تیم	
	مهارت‌های بین فردی	ریسک‌پذیری	
		برنامه‌ریزی فرآیند بازرسی	
		حل تعارضات بین فردی	
	مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های حرفه‌ای	برقراری ارتباطات اثربخش با حفظ استقلال کاری
			مدون‌سازی فرآیندها و نحوه ورود و خروج پرونده‌ها به تیم بازرسی
			صلاحیت دسترسی به اسناد و مدارک
			مدیریت جلسات اخذ توضیح و تسلط در تفهیم اتهامات فرد خاطی
			تسلط بر نرم‌افزارهای موجود در سازمان بازرسی شونده
			تبدیل سوء جریان به حسن جریان در طی بازرسی
دانش افزایی			
مهارت‌های رهبری	مهارت‌های رهبری	تسلط به علم زبان بدن (Body language)	
		توانایی درخواست پاداش به بازرسان نمونه از مقام مافوق	
		کارگروهی و استفاده از خرد جمعی	
		حفظ پویایی تیم بازرسی	
		استعدادیابی در تیم بازرسی	

ادامه جدول ۸: ابعاد شایستگی سربازسان

ابعاد شایستگی سربازسان	مقوله	شاخص‌ها
اعتبار	اعتبار حرفه‌ای	برخورد قاطع با خطاکار
		دارای تجربه اجرایی و مدیریتی در حوزه مورد بازرسی
		رجحان علمی و تخصصی نسبت به مدیران سازمان بازرسی شونده
		مرجع هدایت و پاسخگویی به بازرسان
		طی کردن پلکانی سلسله مراتب از بازرسی تا سربازرسی
اعتبار عمومی	اعتبار عمومی	مسئولیت‌پذیری
		پاسخگویی
		دارای حسن سابقه در مشاغل قبلی
		داشتن روحیه تحقیق و بررسی
ویژگی‌های اخلاقی	ویژگی‌های اخلاقی	قانون‌گرایی و ضابطه‌مندی
		متعهد به سازمان
		شهامت و جسارت در طی بازرسی
		رازداری
		اعتقاد به نظارت الهی
		بردباری و سعه صدر
		تواضع و فروتنی در رفتار
		رعایت تقوی الهی در قضاوتها
		رعایت حقوق فرد متخلف
		توصیه ناپذیری
		داشتن روحیه محاسبه‌گری
		انضباط و وقت‌شناسی طی فرآیند بازرسی
		برخوردار از ثبات هیجان
		برخوردار از انگیزه بالا
پوشش مرتب و منظم		
نگرش	نگرش	برخوردار از اندیشه تحول‌گرا و پرهیز از نگرش مچ‌گیری
		حساسیت به کار بازرسی و کیفیت گزارش‌های بازرسی
		تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه‌مدار در تنظیم گزارش‌های بازرسی
		معتقد به نظام مقدس جمهوری اسلامی، اصل ولایت مطلقه فقیه
بینش	بینش	انتقاد پذیر
		بینش (شم) بازرسی
		بینش اعتقادی
		بینش مدیریتی

ادامه جدول ۸: ابعاد شایستگی سربازان

شاخص‌ها	مقوله	ابعاد شایستگی سربازان
توانایی تحلیل گزارش بازرسی	توانایی ذهنی	توانایی
قدرت کشف و جمع‌آوری اطلاعات و اسناد		
توانایی تحلیل گزارش بازرسی		
نظام‌مند اندیشیدن و عمل کردن		
مدیریت زمان		
یادگیری مستمر		
حس مشارکت‌جویی	توانایی عاطفی	
تقویت روحیه سربازان و ایجاد حس افتخار به اشتغال در سازمان بازرسی		
کل کشور		
افزایش امید، نشاط، شادابی در سربازان		
مدیریت خود		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

داده‌های پژوهشی درخصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی سربازان، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای شایستگی سربازان در این بخش بررسی و تحلیل شده است. همچنین، نتایج به دست آمده برای شایستگی سربازان در سازمان بازرسی با نتایج مطالعات انجام شده در این زمینه نیز مقایسه شده است.

الف) ابعاد شایستگی: شایستگی سربازان از چهار بعد بررسی شده است. بعد «ویژگی‌های شخصیتی» شامل (تجربه‌گرایی، داشتن روحیه محاسبه‌گری، انضباط و وقت‌شناسی طی فرآیند بازرسی، برخورد از ثبات هیجان، برخورد از انگیزه بالا و پوشش مرتب و منظم)، «ویژگی‌های اخلاقی» شامل (قانون‌گرایی و ضابطه‌مندی، متعهد به سازمان، شهامت و جسارت در طی بازرسی، داشتن حس خدمت‌گزاری، بی‌طرفی در قضاوت، حمایت منصفانه از سربازان، رازداری، اعتقاد به نظارت الهی، بردباری و سعه صدر، برخورد از عزت نفس، تواضع و فروتنی در رفتار، رعایت انصاف در تنظیم گزارش بازرسی، رعایت تقوی الهی در قضاوت‌ها، رعایت حقوق فرد متخلف و توصیه‌ناپذیری)، «نگرش» شامل (نگرش مثبت به کار گروهی، برخورد از اندیشه تحول‌گرا و پرهیز از نگرش مچ‌گیری، حساسیت به کار بازرسی و کیفیت گزارش‌های بازرسی، تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه‌مدار در تنظیم گزارش‌های بازرسی، معتقد به نظام مقدس جمهوری اسلامی و اصل ولایت مطلقه فقیه، انتقادپذیری) و «بینش» شامل (شم بازرسی، اعتقادی، اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و سیاسی) می‌باشد. زیرمقوله‌هایی از جمله «انضباط و

وقت‌شناسی» و «پوشش مرتب و منظم» با نتایج پژوهش صائمیان (۱۳۹۳)؛ بردبار و همکاران (۱۳۹۰)؛ واتانوفاس و تاینگام (۲۰۰۷) و الوانی و همکاران (۱۳۹۵) و نیز «برخورداری از ثبات هیجان و انگیزه بالا» با نتایج پژوهش رضایت (۱۳۹۰) همخوانی دارد. «قانون‌گرایی و ضابطه‌مندی» با یافته‌های پژوهش صائمیان (۱۳۹۳)؛ الوانی و همکاران (۱۳۹۵) و نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، «داشتن تعهد به سازمان» با یافته‌های پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۵)؛ واتانوفاس و تاینگام (۲۰۰۷)؛ حصیرچی (۱۳۹۰)؛ صائمیان (۱۳۹۳) و بردبار و همکاران (۱۳۹۰)، «شهامت و جسارت در طی بازرسی» و «رازداری» با نتایج پژوهش رضایت (۱۳۹۰)، «اعتقاد به نظارت الهی»، «بردباری و سعه صدر»، «تواضع و فروتنی در رفتار»، «رعایت تقوی الهی در قضاوت‌ها» با نتایج پژوهش رنجبر و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در زیرمقوله بینش «بینش اعتقادی»، «بینش اقتصادی»، «بینش اجتماعی»، «بینش مدیریتی» با یافته‌های پژوهش رضایت (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

ب) راهبردهای شایستگی سربازرسان: به منظور توسعه شایستگی سربازرسان دو راهکار اساسی شناسایی شد که عبارتند از:

توسعه فردی سربازرسان: سند توافق شده‌ای بین کارکنان و مدیران سازمان است، که در آن اهداف و برنامه‌ریزی‌های سالانه با محوریت توسعه فردی کارکنان مشخص شده است. در برنامه‌ریزی توسعه فردی همکاری مؤثری بین کارکنان و مدیران صورت می‌پذیرد تا در آن «نیازهای آموزشی و رشد کارکنان» به منظور ارتقاء شایستگی و مهارت‌های فردی مشخص گردد (Auckland University of Technology, 2002). مقوله اصلی توسعه فردی در این پژوهش از دو مقوله فرعی؛ راهبرد آموزشی و راهبرد قانونی تشکیل شده است. آموزش، مترادف سازندگی و تحول است و موجب ارتقای توانمندی‌های نیروی انسانی می‌شود. آموزش جریانی است که افراد طی آن آگاهی‌ها، مهارت‌ها و گرایش‌های مناسب برای ایفای نقش را در موقعیت‌ها فرا می‌گیرند. آموزش باعث ارتقای قدرت درک، تجزیه و تحلیل، شناخت، بینش و بصیرت، برای انجام وظایف محوله و نیز رویارویی با چالش‌های جدید شغلی می‌شود (خراسانی، ۱۳۹۴). توسعه فردی سربازرسان از عواملی همچون؛ تدوین آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای، تهیه بانک اطلاعات از سربازرسان متخصص و خبره در امر آموزش، تدوین نظام جامع آموزش و توانمندسازی درخصوص فنون اخذ توضیح و گزارش‌نویسی حرفه‌ای تشکیل شده است. در مقوله فرعی دوم توسعه فردی «راهبرد قانونی» است. در سازمان بازرسی کل کشور برخورداری از سربازرس شایسته به عنوان یکی از الزامات اساسی می‌باشد. بنابراین سازمان باید زمینه تدوین سند راهبردی شایسته‌پروری سربازرسان را فراهم کند. از سوی دیگر تدوین نظام جامع نظارت و بازرسی، تدوین دستورالعمل

ایجاد وحدت رویه بین واحد تنقیح، مشاور، معاون در ارزیابی گزارشها، بررسی نحوه افزایش کیفی گزارشها و تعریف برنامه‌های بازرسی بر اساس تخصص سربازان باید مورد توجه قرار گیرد.

توسعه سازمانی: تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری- فرایندی سازمان را به گونه‌ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری‌های راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی سازمان گردد. یک سازمان توسعه‌یافته از قابلیت و شایستگی بیشتر و بهتری برای پاسخگویی به تغییرات و چالش‌های محیطی و درونی خود و تحقق اثربخشی برخوردار است (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۸). تحقیق حاضر، مقوله‌های مبین توسعه سازمانی مشتمل بر توسعه منابع ساختاری و بهبود نظام ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده است. از طریق «توسعه منابع ساختاری»، می‌توان شایستگی سربازان را بهبود بخشید. مهم‌ترین راهکارها تدوین استانداردهای بازرسی و ابلاغ به سازمان‌های بازرسی شونده، بهبود فرآیندهای درون سازمانی (اداری و مالی، مقررات و رویه‌های مربوط به نظارت و بازرسی، تشکیلات، تسهیل دسترسی به اطلاعات، نظام ارزیابی عملکرد، ارتباطات سیستمی و بازخوردها)، تدوین و اجرای «نظام جامع ارائه امکانات رفاهی»، توسعه نظارت دیجیتال، تجدید ساختار در روش‌های حفظ سربازان نخبه و سیستم پاداش‌دهی به آن‌ها و همترازی نظام پرداخت سربازان در انطباق با نظام پرداخت قضاات مطرح می‌گردد. از سوی دیگر به منظور توسعه شایستگی سربازان باید به بهبود نظام ارزشیابی عملکرد توجه شود. ارزیابی عملکرد یکی از مؤثرترین ابزارهای ارتقاء کارآمدی، توانمندی و بهسازی نیروی انسانی است. به کمک اطلاعاتی که از طریق ارزیابی دقیق عملکرد نیروی انسانی به دست می‌آید، برنامه‌ریزی شغلی، تصمیمات اداری، تشویق و تنبیه‌ها از مبانی موثق و قابل دفاع برخوردار می‌شوند و در نتیجه ضابطه شایستگی در وضعیت خدمتی و سرنوشت اداری کارکنان به کار گرفته شده، مناسبات منطقی و عادلانه در سازمان‌ها حاکم خواهد شد (عظمی و دهقان، ۱۳۹۱). مهم‌ترین راهکارهای استخراجی در پژوهش عبارتند از: تدوین نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر گزارش اثربخش، ایجاد انسجام و هماهنگی میان واحدهای مرتبط با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، تبیین اهداف روشن و دقیق نظام ارزیابی، طراحی ابزار سنجش استاندارد ارزیابی عملکرد و تدوین دستورالعمل ارزشیابی گزارشها.

پ) پیامدهای شایستگی سربازرسان: توسعه شایستگی سربازرسان در سطح فردی و ارتقاء سطح کیفی سازمانی از پیامدهای شایستگی سربازرسان است. توسعه شایستگی سربازرسان در سطح فردی سربازرسان به رضایتمندی آنها (بالا رفتن توانمندی سربازرسان در تدوین گزارش‌های بازرسی، احساس تعلق سازمانی و بهبود کیفیت زندگی سربازرسان) و بالا رفتن انگیزش آنها (احساس رضایت شغلی، ارتقاء مهارت شغلی) منجر می‌شود.

پیامدهای توسعه شایستگی در سطح فردی با نتایج پژوهش شمعی زاده (۱۳۹۳)، ساجگالیکووا^۱ و همکاران (۲۰۱۲)، بیکر^۲ (۲۰۱۳) و پورکلهر و همکاران (۱۳۹۱) همخوان است. بیکر (۲۰۱۳) و شمعی‌زاده (۱۳۹۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که انگیزش عملکرد، مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج بررسی خادمی زارع و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که بین عامل انگیزش و بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. یافته‌های مطالعه ساجگالیکووا و همکاران (۲۰۱۲) حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین انگیزش و شایستگی مدیران بود. نتایج بررسی پورکلهر و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که انگیزش بالای کارکنان منجر به کاهش خروج و ترک خدمت آنها می‌گردد. از سوی دیگر زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود بیان داشته‌اند که رضایتمندی افراد در سازمان منجر به توسعه شایستگی فردی می‌گردد. زیرمقوله «احساس رضایت شغلی سربازرسان» با نتایج پژوهش چنگ و همکاران (۲۰۱۴) اثرات مدیریت مبتنی بر شایستگی در رضایت از پرستاران و بیماران همخوانی دارد.

ارتقاء سطح کیفی سازمانی از پیامدهای دیگر توجه به شایستگی سربازرسان است که به بهبود کارایی و اثربخشی (توانایی در کشف مفاسد مالی و اقتصادی، افزایش بهره‌وری سازمانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سربازرسان خبره، مدیریت استعداد (شناسایی، جذب و توسعه استعدادها سربازرسان)، نظارت بر حسن اجرای امور به نحو مطلوب و بالا رفتن کیفیت گزارش‌های بازرسی) و پاسخگویی (توانایی پاسخگویی به مراجع ذی‌صلاح در خصوص نتایج گزارش‌های بازرسی و توانایی دفاع از مستندات گردآوری شده) اشاره دارد. این بخش از نتایج با نتایج بررسی حصیرچی (۱۳۹۰) و بردبار و همکاران (۱۳۹۰) همخوان است.

با توجه به موارد ذکر شده، پیشنهاد می‌شود:

- زیرساخت فرهنگی مورد توجه مدیران ارشد قرار گیرد. نهادینه کردن فرهنگ شایستگی مهم‌ترین راهکار بلندمدت در جهت تحقق نظام شایستگی سربازرسان است. در این زمینه سه تحول عمده باید صورت پذیرد. ارتقاء دانش سربازرسان نسبت به

^۱-Sajgalikovaa

^۲-Bucur

مفهوم شایستگی و ویژگی‌های آن، تغییر نگرش آنها نسبت به مفهوم شایستگی و درونی نمودن آن مطابق با ارزش‌های سازمانی و شخصی، افزایش توانایی سربازان خبره در انجام مأموریت‌ها و وظایف با توجه ویژه بر ارزش‌ها که از میان موارد فوق اولین گام در مسیر بومی‌سازی فرهنگ شایسته سالاری، تبیین ارزش‌های بنیادین سازمان است.

- زیرساخت آموزشی مورد بازبینی قرار گیرد. عامل اصلی و زیربنای ارتقاء شایستگی‌های سربازان، نظام آموزش یکپارچه و منسجم است. نظام آموزش هدفمند از اساسی‌ترین برنامه‌های درونی هر سازمان به شمار می‌رود. رسالت اصلی این نظام رسیدن به اهداف سازمان، انتقال فرهنگ و افزایش و بروز توانایی‌های کارکنان است. یکی از مسئولیت‌های اساسی سربازان تربیت سربازان متخصص و کارآمد در تیم‌های بازرسی است تا از این طریق و با هدف ارتقاء کیفیت گزارش‌های بازرسی، گامی اساسی در راستای انجام بازرسی‌های اثربخش برداشته شود.
- با توجه به تأثیر شایستگی‌ها در توسعه سازمان، پیشنهاد می‌گردد در جذب، ارتقاء، توسعه، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی سربازان، ضمن توجه به شایستگی‌های پایه همچون مهارت‌های انسانی و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و ارزشی که برای تمام افراد مورد نیاز است، داشتن شایستگی‌های سطح عالی همچون مهارت‌های اداری، فنی، استراتژیک، یکپارچه‌سازی و اقتضایی مورد توجه ویژه قرار گیرد.

۵- منابع

- اسدی‌فرد، رؤیا؛ خائفالهی، احمدعلی و رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۷۵-۹۲.
- اشتروس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۰). دستنامه توسعه مدیران. تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی سرآمد.
- بردبار، غلامرضا، شاکری، فاطمه. (۱۳۹۰). تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد. مجله علمی- پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، دوره دوم، شماره ۲، صص ۲۸-۱۰۱.
- پورکلهر، محمد؛ تقی‌پور، احسان و رکنی‌پور، غلامرضا. (۱۳۹۱). رضایت شغلی کارکنان نداجا و نقش آن در توسعه سواحل مکران. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران.

حصیرچی، امیر؛ سلطانی، محمدرضا و فرهی بوزنجانی، برزو. (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). *فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی*، شماره ۱۷، دوره ۵، صص ۷-۳۹.

خادمی‌زارع، حسن؛ فخرزاده، محمدباقر و اکرمی، محمدکاظم. (۱۳۸۹). اولویت‌بندی عوامل انگیزشی کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: شرکت پخش فراورده‌های نفتی فارس). *نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۸۵-۱۰۴.

خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۴). *تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی آموزشی (با تأکید بر تشریح الزامات استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵)*. تهران: نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران. *فصلنامه مدیریت انتظامی*، سال ششم، شماره ۴، صص ۵۹۲-۵۸۰.

رضایت، غلامحسین. (۱۳۹۰). *طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران*. پایان‌نامه دکترا، دانشگاه شهید بهشتی.

رنجبر، منصور؛ خائف‌الهی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن و فانی، علی‌اصغر. (۱۳۹۲). ارزیابی مدلی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، دوره بیست و سوم، شماره ۱۰۹، صص ۱۱۳-۱۰۴.

زارعی‌متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، محمد مهدی و ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال دوم، شماره ۸، صص ۳۶-۱۹.

سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی‌آقدم، صمد. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال هشتم، شماره ۱، صص ۱۷۹-۲۰۸.

شماعی‌زاده، پیروز. (۱۳۹۳). بررسی عوامل ارتقای شایستگی پلیس آگاهی (مطالعه موردی: مدیران پلیس آگاهی کرمانشاه، کردستان، لرستان، ایلام و همدان). *دانش انتظامی کرمانشاه*، سال پنجم، شماره ۱۷.

صائمیان، صدیقه. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های برند شخصی در حوزه سرمایه‌های انسانی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳، صص ۱۳۱-۱۵۳.

صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران و عزیزی، علیرضا. (۱۳۹۵). طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال هفتم، شماره ۴، صص ۱۴۱-۱۶۶.

عباس‌زادگان، محمد و ترک‌زاده، محمد. (۱۳۸۸). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. شرکت سهامی انتشار.

عبداللهی، بیژن و تیموری، سمیه. (۱۳۹۱). شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی‌های مدیران آموزشی: نمونه موردی مدیران مدارس متوسطه شهر قزوین. همایش ملی دولت شایسته و توسعه پایدار در نظام جمهوری اسلامی ایران.

عظمی، امجد و دهقان، حبیب‌الله. (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام ارزشیابی افسران بر کارایی آنان در ستاد نزاچا. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت نظامی*، شماره ۱۲، صص ۱۴۷-۱۸۶.

فرهی بوزنجانی، برزو؛ مهدوی، موسی و ظهیری‌اصل، جاسم. (۱۳۹۰). تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال پنجم، شماره ۱۸.

قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، مصوب ۱۳۹۳.

- کرمانشاهی، شقایق. (۱۳۹۵). *طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور: مدیریت استراتژیک شایستگی‌ها*. پایان‌نامه دکترا، دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). *ضد روش (جلد اول)*. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- منتظری، ریحانه. (۱۳۹۲). *تدوین مدل شایستگی ارزیابان کانون‌های ارزیابی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ناصحی‌فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا و معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل. (۱۳۸۹). *مدل ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی*. *مجله بررسی‌های بازرگانی*، دوره ۸، شماره ۴۱، صص ۱۸-۳.
- نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۹). *پاییز و زمستان*. شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی. *معرفت سیاسی*، سال دوم، شماره ۲، صص ۱۴۱-۱۶۰.
- الوانی، مهدی؛ اردلان، امید و محمدی‌فاتیح، اصغر. (۱۳۹۵). *طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱، صص ۱-۳۰.

- Auckland University. (2002). *Individual Development Planning: A guide for Staff and Managers*. Austria, Springing Wien New York. 153- 161.
- Botha, S., & Claassens, M. (2010). Leadership competencies: The contribution of the Bachelor in Management and Leadership (BML) to the development of Leaders at First National Bank, South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(10).
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369.
- de los Ríos-Carmenado, I., Rahoveanu, A. T., & Gallegos, A. A. (2014). Project management competencies for regional development in Romania: analysis from "Working with People" model. *Procedia Economics and Finance*, 8, 614-621.
- Chang, Z. X., Yang, G. H., & Yuan, W. (2014). Competency-based management effects on satisfaction of nurses and patients. *International Journal of Nursing Sciences*, 1(1), 121-125.
- Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*. Ohio State University, a Doctor of Dissertation.
- Deemer, E. D., Thomas, D., & Hill, C. L. (2011). Measuring students' perceptions of faculty competence in professional psychology: Development of the Perceived Faculty Competence Inventory. *Training and Education in Professional Psychology*, 5(1), 38.
- Edwards, A. (2009). *Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership Development and Succession Planning Within the Public Social Services Environment*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)* (pp. 1-25). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.

- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13), 2845.
- Gray, D. (2011). The relationship between interpersonal relational competence and employee performance: a developmental model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 213-229.
- Xu, H. H., & Wang, Y. H. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1(1), 1764-1771.
- Jeffrey, L., & Brunton, M. (2010). Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand. *Public Relations Review*, 36(2), 202-205.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Hu, M. L. M. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International journal of hospitality management*, 29(4), 582-590.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Nelson, A. (2006). *Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders*. Capella University, a Doctor of Dissertation.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
- Ref, G. (2013). *Interviews: Competency Based Starting Point Series*. University of ULSTER.
- Revised, Jan. (2014). *Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice*. College of Nurses of Ontario.
- Rose, J., Pedersen, K., Hosbond, J. H., & Kræmmergaard, P. (2007). Management competences, not tools and techniques: A grounded examination of software project management at WM-data. *Information and Software Technology*, 49(6), 605-624.
- Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
- Sarkar, S. (2013). Competency based Training Need Assessment—Approach in Indian companies. *Organizacija*, 46(6), 253-263.
- Takey, S. M., & de Carvalho, M. M. (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784-796.
- Vathanophas, V. & Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.

- Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., & Huang, W. (2011). What makes them happy and curious online? An empirical study on high school students' Internet use from a self-determination theory perspective. *Computers & Education, 56*, 346–35.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management, 29*(3), 459–467.