

چکیده

تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از انواع تحقیقات غیر آزمایشی می باشد. در این پژوهش در مرحله اول به منظور بررسی عمیق و طراحی الگوی زنجیره ارزش صلاحیت‌های حرفه ای مدیران منابع انسانی از میان راهبردهای تحقیق‌های کیفی، روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) انتخاب شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در شهرستان خرم آباد می باشد که در بازه زمانی پژوهش در سازمان‌های دولتی شهرستان خرم آباد مشغول به کار بوده و حداقل ۱۰ سال سابقه کار در این سمت را داشته اند. در این تحقیق ابتدا از شیوه نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) استفاده گردید. در این تحقیق نیز با انجام مصاحبه با مدیران ارشد و منابع انسانی سازمان‌های دولتی، خبرگان دانشگاهی داده‌های کیفی جمع آوری شدند. پس از انجام مصاحبه ها، داده های کیفی براساس کدگذاری نظری تحلیل شدند و سپس مقولات مرتبط با پدیده مورد بررسی و مدل پارادایمی براساس نظر استراوس و کوربین استخراج گردید. نتایج حاصل از مراحل قبلی، شامل جستجوی منابع، بررسی اولیه، بررسی منابع تایید شده، استخراج داده ها، کدگذاری و مقوله بندی آنها در نهایت منتج نشان دهنده متغیرهای اصلی پژوهش شامل شایستگی فردی (۶ مقوله)؛ شایستگی اجتماعی (۳ مقوله)؛ شایستگی سازمانی (۶ مقوله)؛ شایستگی مدیریتی (۵ مقوله)؛ شایستگی تخصصی (۵ مقوله)؛ شایستگی کارکردی (۸ مقوله) و شایستگی ارتباطی (۴ مقوله) می باشد.

کلید واژه:

شایستگی، مدیران، صلاحیت، صلاحیت حرفه ای، مدیران منابع انسانی، سازمان دولتی.

مقدمه

سازمان‌های امروزی، در سال‌های اخیر متحمل تغییرات غیرقابل پیش بینی محیطی شده‌اند. این تغییر و تحولات محیطی توجه سازمان‌ها را به صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در سازمان را خاطر نشان ساخته‌اند (سینگ و کامبا^۱، ۲۰۱۷). با توجه به تغییرات پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده در محیط‌های رقابتی امروز، مدیران می‌بایست صلاحیت‌ها و قابلیت‌های لازم را برای پیشرفت و پویایی محیط سازمان‌ها مشخص نمایند (کارپ^۲، ۲۰۱۶). صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران را می‌توان به صورت مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، عملکرد و نگرش تعریف نمود که هر مدیر برای کارآمدی در شغل و سازمانش به آنها نیاز دارد (اسمگیت و همکاران^۳، ۲۰۱۷). از طرفی؛ صلاحیت بصورت ویژگی اولیه در هر مدیری تلقی می‌شود که دربردارنده انگیزه‌ها، مهارت‌ها، گرایش‌ها یا دانش و تجربه به کار رفته توسط مدیر می‌باشد (جنا و ساهو^۴، ۲۰۱۵). نقش مدیران در حال حاضر به عنوان یکی از سخت‌ترین و پیچیده‌ترین نقش‌ها در بین سازمان‌ها می‌باشد (تهرال^۵، ۲۰۱۶). این

ارائه الگوی زنجیره ارزش شایستگی -

های مدیران منابع انسانی سازمان -

های دولتی

مبتنی بر صلاحیت‌های حرفه‌ای

فاطمه اکبری پشم

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش

منابع انسانی، دانشکده مرکزی، دانشگاه

لرستان، خرم آباد، ایران

e.f.akbari1368@gmail.com

دکتر محمد حکاک

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی،

دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

(نویسنده مسئول) hakak.m@lu.ac.ir

دکتر حجت وحدتی

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی،

دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

vahdati.h@lu.ac.ir

دکتر امیر هوشنگ نظری پوری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی،

دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

nazarpouri.a@lu.ac.ir

¹ Singh & Khamba

² Karp

³ Alsemgeest et al

⁴ Jena & Sahoo

⁵ Thrall



دیدگاه با نظر چیس^۱، که اظهار داشت مدیران نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها به عهده دارند، سازگار است (چیس، ۲۰۱۰). مدیر نه تنها رهبری اداری سازمان را بر عهده دارد، بلکه پاسخگوی تمام فعالیت‌ها در واحد خود را نیز ایفاء می‌کند (تن هاف^۲، ۲۰۱۲). نقش محوری مدیر در ایجاد محیطی کاری که در آن کارکنان برای عملکرد حرفه‌ای خود و فعالیت‌هایشان ارزش قائل است، مهم است و همین روحیه موجب کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شود. به همین جدیت مدیران بایستی از صلاحیت‌های حرفه‌ای برخوردار باشند (غفرانی و همکاران، ۲۰۱۶). از طرفی؛ امروزه روابط انسانی در سازمان‌ها از مهمترین مسائل و مشکلات سازمانی است که ممکن است سازمان را به نقطه سقوط بکشاند. قابلیت‌های عاطفی و اجتماعی تاثیر انکارناپذیری در بهبود روابط و پرورش افراد دارد که تاکنون آنطور که شایسته است به آن توجه نشده است (لانگهورن^۳، ۲۰۱۴). یکی از مهم‌ترین خصیصه‌ها که می‌تواند به مدیران در پاسخ دادن به تغییرات در درون سازمان کمک کند، صلاحیت‌های حرفه‌ای است. صلاحیت‌های حرفه‌ای موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه مهارت‌ها و احساسات در توانمندی‌های انسانی دارد (لالی^۴، ۲۰۱۴). کارول و ادوارد^۵ (۲۰۱۴)، اظهار داشتند، صلاحیت به معنای عملکرد موفق یک وظیفه از طریق استفاده از دانش، مهارت‌ها، نگرش و قضاوت است. صلاحیت شامل توانایی و مهارت‌های لازم برای انجام وظیفه‌ای خاص است. صلاحیت مدیریتی به معنای برخورداری از مهارت‌های لازم برای مدیریت کارآمد منابع در جهت بهره‌وری است. مفهوم صلاحیت مبتنی بر تئوری عملکرد است. عملکرد مدیریت شامل وسعت و کیفیت مشارکت مدیران در تحقق اهداف سازمان می‌باشد (شیرازی و مرتضوی، ۲۰۱۰). صلاحیت به عنوان ویژگی قابل سنجش در فرد تلقی می‌شود که به عملکرد موثر در یک شغل، سازمان یا فرهنگ مرتبط می‌شود. این ویژگی‌ها از لحاظ عملکردی معین می‌شوند (بهارادواج^۶، ۲۰۱۳). کوکریل^۷ (۱۹۸۹) اظهار داشت که عملکرد مدیریتی به خود مدیران مربوط می‌شود تا اینکه به موقعیت و مسئولیت آنان در سازمان‌ها مرتبط باشند. بنابراین، عملکرد مدیران بستگی به تجربیات و صلاحیت‌های آنان در زمینه مشاغلشان دارد. صلاحیت‌ها به صورت ویژگی‌های شناختی (از قبیل مهارت‌ها و دانش)، احساسی (ارزش‌ها و نگرش‌ها)، ویژگی‌های رفتاری و انگیزشی و تمایلات فرد به عملکرد مناسب در موقعیت‌های خاص تعریف می‌شوند (بهارادواج، ۲۰۱۳). مفهوم صلاحیت حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی با گذشت ۳۵ سال از زمانی که دیوید مک کلند^۸ (۱۹۷۳) برای نخستین بار به معرفی آن به عنوان عامل مهمی در تمایز عملکرد پرداخت، از تکنیکی جدید تبدیل به شیوه‌ی متوالی در عملکرد شده است. امروزه تقریباً هر سازمانی که دارای بیش از ۳۰۰ کارمند است، از نوعی مدیریت منابع انسانی بر مبنای صلاحیت استفاده می‌کنند. تمامی مدیران صرف نظر از اینکه در چه سطحی از مدیریت قرار دارند، نیازمند برخورداری از صلاحیت‌های مهم و خاص برای عملکرد بهینه در موقعیت‌های مدیریتی خود هستند (لازبنای^۹، ۲۰۱۵). لانسیری و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۶)، بیان نمودند که صلاحیت مدیران از اهمیت بالایی برای مقابله با تغییرات و پویایی‌های محیط امروزی برخوردار می‌باشد. در شرایط امروزی، این موضوع مستلزم آن است که مدیران دارای صلاحیت‌های لازم برای توسعه اهداف و فرصت‌ها برای کسب منابعی باشد که آنان را قادر به سازگاری با محیط کار می‌نماید (سیمینگتون^{۱۱}، ۲۰۱۴). راس^{۱۲} (۲۰۱۴)؛ افزود که اگر مدیران بتوانند خود را هدایت کنند، در نتیجه قادر به هدایت دیگران نیز خواهند بود. استریوم و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۵) تصدیق نمودند که خودمدیریتی، نوعی صلاحیت ضروری مورد نیاز برای مدیران است تا به موفقیت دست یابند. در محیط امروزی، صداقت جزئی ضروری برای توسعه‌ی روابط قابل اعتماد در بین مدیران و کارکنان می‌باشد. با عنایت به اینکه سازمان‌ها به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است و از آنجایی که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های افراد در سازمان‌ها صورت می‌گیرد، سازمان‌ها به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدیران سازمان‌ها در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که بر دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند. سازمان سالم، خواهان مدیرانی بانفوذ است، مدیران این سازمان‌ها لازم است با ویژگی‌های سازمان سالم آشنایی کامل داشته باشند و خود افرادی برخوردار از احساس خودکارآمدی قوی و سلامت روانی بالا باشند. زیرا، علاوه بر تاثیر

¹Chase

²Ten Haaf

³Longhorn

⁴Lally

⁵Carol & Edward

⁶Bhardwaj

⁷Cockrill

⁸McClelland

⁹Lazenby

¹⁰Lounsbury et al

¹¹Symington

¹²Ross

¹³Strydom et al



الگویی مدیران سازمان بر رفتار کارکنان، نوع ارتباطی که با کارکنان برقرار می‌کنند می‌تواند سودمند یا برعکس مخل بهداشت روانی کارکنان باشد؛ و این امر سبب ایجاد جو روانی مناسب و روابط انسانی مطلوب، تحقق اهداف سازمانی، افزایش اثربخشی و کارایی مدیران، تعهد نسبت به کار خود، رشد مهارت‌ها و امنیت عاطفی خواهد شد. مداخلات توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای یک ایده است که با علاقه زیادی مورد بحث قرار گرفته است. برنامه‌های کاری که باعث ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای در مدیران منابع انسانی می‌شود نه تنها در محیط کار، بلکه در مطالعات مدیریتی معرفی شده‌اند. شناخت و پذیرش احساسات، طرز رفتار صحیح در زمان خاص و مهمتر از همه بیان صلاحیت‌های حرفه‌ای، موضوعاتی است که باید به عنوان هسته اصلی این برنامه سازمان قرار گیرند. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد آموزش صلاحیت حرفه‌ای امکان افزایش کنترل احساسات و ارتقاء شایستگی و صلاحیت را به همراه دارد. با یکپارچه‌سازی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و تدارک دیدن برنامه آموزشی برای مدیران منابع انسانی، همراه با انتخاب یک فرصت مناسب برای یافتن و درک کردن خود، همکاران، راه مناسبی پیدا خواهد شد که در آن توانایی برقراری ارتباط سالم با دیگران را به دست خواهند آورد. این مسئله به عنوان یک نیاز اصلی در ایجاد و گسترش آموزش‌های استراتژیک به منظور ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در محیط سازمان احساس می‌شود. از طرفی با توجه به اینکه در سال‌های اخیر مشکلات حرفه‌ای به وجود آمده در کار مدیران، مسائل انسانی، اقتصادی و اجتماعی فراوانی را در سازمان‌ها ایجاد کرده است، احتمالاً بخشی از این مسائل مربوط به عدم داشتن صلاحیت‌ها و قابلیت‌های لازم در پست مدیریت است. با این آگاهی که کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند کمک شایانی در تحقق اهداف و آرمان‌های مدیریت سازمان داشته باشد، این تحقیق سعی بر آن دارد که الگویی مناسب برای مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی زنجیره ارزش پورتر ارائه نماید. مورد مطالعه این پژوهش سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد انتخاب شده است. زیرا انتظار می‌رود اجرای الگوی زنجیره ارزش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با توجه به وسعت عملیاتی سازمان‌ها، به رفع برخی از مشکلات بوجود آمده مدیران در سازمان‌ها کمک نماید. قطعاً آشنایی مدیران و نیروی انسانی این سازمان‌ها با اصول و مبانی صلاحیت‌های حرفه‌ای به آن سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک مرتبط با مسائل سازمانی کمک شایانی خواهد کرد. از طرفی یکی از مشکلات فعلی در این سازمان‌ها، عدم درونی شدن توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی است. این ارگان‌ها به تازگی در صدد اجرای سیاست‌های صلاحیت‌محور در قالب فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. مدیران این نهاد‌های دولتی با استقرار الگوی زنجیره ارزش از صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی درصدد تغییر نگرش کارکنان و درونی کردن خلاقیت و مهارت‌گرایی بین کارکنان و مدیران می‌باشند. مسئله اصلی این سازمان‌ها نبود یک مدل جامع در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی در قالب الگوی زنجیره ارزش است که این پژوهش با هدف برطرف کردن این مسئله و ارائه یک الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران منابع انسانی انجام خواهد شد. تاکنون پژوهشی در زمینه ارائه الگوی زنجیره ارزش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران گزارش نشده است. لذا در این پژوهش تلاش بر آن خواهد بود تا مدلی برای زنجیره ارزش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بدست آید.

۱. مبانی نظری پژوهش

صلاحیت: صلاحیت در لغت به عنوان درخور، سزاوار، کفایت کننده، قابل پذیرش، توانا، آمادگی کافی برای ورود شدن به حرفه خاص و غیره مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد (دهخدا، ۱۳۷۷). فرهنگ آکسفورد، صلاحیت را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند (کانگ^۱، ۲۰۱۵). اساساً مفهوم صلاحیت توسط دانشمندان از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. جالوکا^۲ (۲۰۱۴) به نقل از لاور^۳ (۱۹۹۸) بیان داشته اند که در رویکرد رفتارگرایی بر اهمیت مشاهده موفق عملکردهای شغلی مؤثر و تعیین آنچه که آن‌ها را از هم‌تایان کمتر موفق خود تفکیک می‌کند تأکید دارند. این رویکرد توسط مک کلند شناسایی شد و توسط شرکت مشاوره هی مک بر تکامل یافت. دومین رویکرد، رویکرد عمومی در شناسایی صلاحیت است. هاگر معتقد است صلاحیت‌های عمومی دو ویژگی بسیار مهم دارند: اول، توجه مستقیم بر روی رویکرد‌های گسترده تر صلاحیت و دوم، آن‌ها به تغییرات محتوایی کار حساس هستند به عبارتی صلاحیت به چهار چوب و محتوای محل کار بستگی دارد. صلاحیت، در این بخش، بیشتر در یک چهارچوب عملکرد کلی تعریف می‌شود که این چهار چوب به یک کار ویژه و مناسب اختصاص دارد (کانگ، ۲۰۱۵) در رویکرد

¹ Kang
² Jalocho
³ Lower



شناختی صلاحیت را شامل همه ی منابع ذهنی می دانند که در وظایف اصلی افراد استفاده شده و منجر به کسب دانش و دستیابی به عملکرد خوب می شود. زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد. امروزه برای تحول سازمان، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان آن باید به تبیین جایگاه صلاحیت مدیران در سازمان‌ها پرداخت. بسیاری از سازمان‌های امروزی و نوین روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر صلاحیت اداره می‌کنند. واژه صلاحیت یا شایستگی در لغت به معنای لیاقت، کاردانی، مهارت، تبحر و یا به معنای اهلیت، قابلیت و توانایی است. سازمان‌ها به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم یا نحوه عملکرد نیروهای انسانی به ویژه مدیران است. همه مدیران صرف نظر از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند، وظایف مشابهی را انجام می‌دهند. بنابراین لازم است صلاحیت‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای آنها را قادر سازد تا وظایفشان را به بهترین نحو انجام دهند (شام، گاتلینگ و شوماکر^۱، ۲۰۱۸). صلاحیت اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است که به عنوان محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف شده که باعث بهبود عملکرد شغلی می‌شود. همچنین صلاحیت ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک‌مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت رابطه دارد. در ادبیات مدیریت منابع انسانی صلاحیت اشاره دارد به چونگی برتری فردی در موقعیت‌های خاص شغلی و مسئولیت‌ها. به طور کلی صلاحیت بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد و این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آنها استفاده نمی‌کند (تریگاف، پاپی، بلولند، لال، باهل و همکاران^۲، ۲۰۱۹).

صلاحیت حرفه‌ای: صلاحی‌های حرفه‌ای مدیران را می‌توان به صورت مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، عملکرد و نگرش تعریف نمود که هر مدیر برای کارآمدی در شغل و سازمانش به آنها نیاز دارد (اسمگیت و همکاران، ۲۰۱۷). از طرفی؛ صلاحیت بصورت ویژگی اولیه در هر مدیری تلقی می‌شود که دربردارنده انگیزه‌ها، مهارت‌ها، گرایش‌ها یا دانش و تجربه به کار رفته توسط مدیر می‌باشد (جنا و ساهو، ۲۰۱۵). صلاحیت حرفه‌ای به عنوان یک دسته از دانش، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های به هم وابسته که تاثیر زیادی بر شغل فرد می‌گذارد، تعریف می‌شود و با عملکرد فردی در کار همبستگی دارد که می‌تواند به وسیله استانداردهای پذیرفته شده ارزیابی شود و همچنین آنها را از طریق آموزش، بهبود بخشید و توسعه داد (انلیسکا^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). صلاحیت حرفه‌ای به مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی، نگرش و ویژگی‌هایی که برای موفقیت در یک شغل مشخص مورد نیاز است اطلاق می‌گردد (چن^۴، ۲۰۱۰). طبق تعریف چن از صلاحیت حرفه‌ای که صلاحیت حرفه‌ای را مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی، نگرش و ویژگی‌هایی که برای موفقیت در یک وظیفه با شغل مشخص مورد نیاز است، تعریف می‌کند؛ دانش مجموعه‌ای از اطلاعات مفهومی، واقعی و نظامند است که می‌تواند مستقیماً در عمل کردن به وظایف به کار برده شود. مهارت که تسلط راحتی، آسانی، تبحر و زیردستی است که از طریق کارآموزی با تجربه به دست می‌آید. توانایی که قدرت جسمی، روانی، مالی و قانونی برای انجام دادن کاری است. که به صورت طبیعی و یا به دست آمده از استعداد است. نگرش که احساسات نسبتاً پایدار، باورها و گرایش رفتاری به سمت افراد خاص، گروه‌ها، ایده‌ها، مسائل و یا اشیا نگرش نامیده می‌شود، اغلب از سه قسمت تشکیل شده است؛ عاطفی، شناختی و رفتاری. ویژگی‌ها که مجموعه‌ی رفتارها، انگیزه‌ها، صفات، نگرش و اعتماد به نفس است که یک فرد را قادر به موفقیت در انجام دادن کاری می‌کند (زها و رانر^۵، ۲۰۱۴).

صلاحیت مدیریتی: بر اساس نظر سانچز^۶ (۲۰۱۰) صلاحیت‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود پیدا کند. صلاحیت مدیران عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثر بخشی آنان در محیط شغلی شود. امروزه مدیریت و صلاحیت‌های آن در رأس همه ی مسائل قرار دارد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیران یکی از مهم‌ترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزائی دارند. از این رو همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشور‌های در حال توسعه که نگرش

¹ Shum, Gatling & Shoemaker

² Traicoff, Pope, Bloland, Lal, Bahl & et al

³ Ilinska

⁴ chan

⁵ Zhao&Rauner

⁶ Sanchez



سیستمی در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌شازند (پور کریمی و صداقت، ۱۳۹۳). مدل‌های صلاحیت‌مدیریتی به طور کلی توسط مدیران و متخصصان منابع انسانی، با شناسایی طیف وسیعی از رفتارهای ارزشمند مدیر پذیرفته می‌شوند و ابزاری را برای خودسازی فردی و ترسیم چارچوبی برای انتخاب شرکت‌ها ارائه می‌دهند. با این حال مشخص نیست که آیا امکان تعیین ثبات مجموعه-ای از صلاحیت‌های قابل اجرا در موقعیت‌ها و شرایط مدیریتی مختلف، وجود دارد یا خیر. از این‌رو دانشمندان با تمرکز بر شایستگی-های مدیریتی باید مجموعه خاصی از خصوصیات پایدار را ایجاد کنند که نشان دهنده اثربخشی یک مدیر باشد (فرانسیسکو^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). مفهوم صلاحیت‌مدیریتی در سال ۱۹۷۳ توسط دی. مک کلد مطرح گردید و سپس توسط بویانتیز^۲ در سال ۱۹۸۲ و همچنین اسپنسر^۳ در سال ۱۹۹۳ توسعه پیدا نمود (رایان و همکاران^۴، ۲۰۱۰). کاتز در تعریف صلاحیت‌های مدیریتی پیشگام می‌باشد. این محقق صلاحیت‌های مدیریتی را به صورت مهارت‌های فنی، اجتماعی و خلاقانه از یکدیگر متمایز ساخته است که در سطوح مدیریتی گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرند (کاتز^۵، ۱۹۵۵). تعاریف زیادی از صلاحیت‌مدیران در منابع علمی بی‌شماری مطرح شده است. اکثر پژوهش‌ها بیان نمودند که: صلاحیت شامل دانش، مهارت، ویژگی شخصیتی، نگرش، تجربه و عملکرد می‌باشد. علاوه بر این؛ صلاحیت از دو دیدگاه بررسی می‌شود: نخستین دیدگاه به افراد و عملکرد آنها در محل کار مربوط می‌شود و دومین دیدگاه، گرایش نسبت به کار است. این موضوع بدين معناست که وظایف یا عملکردها به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که فرد دارای صلاحیت مشخص و معینی برای انجام کار باشد (وینترتون^۶، ۲۰۱۰).

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

محقق / محققین (سال)	عنوان	روش کار	نتیجه
خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)	مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارتها و ارائه مدل	آمیخته	ابعاد و مولفه های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی (دانش عمومی مدیریت، دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی، دانش در زمینه آموزش و تدریس، دانش محیطی، شناخت قوانین اجرایی مرتبط و دانش فناوری اطلاعات)، حرفه ای (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌ها، صداقت و راستگویی، انعطاف پذیری، سعه صدر و مهربانی، مشتری مداری و مدیریت تعارض)، ویژگی های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت پذیری، یادگیرندگی، کمالجویی، خود ارتقایی، خود مدیریتی و اعتماد به نفس) اجرایی (مدیریت اطلاعات، ریسک پذیری، مدیریت منابع، بازخورد به موقع، برنامه ریزی عملیاتی و مهارت تصمیم گیری) رهبری (انگیزه بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی و تیم سازی، نفوذ گذاری و تاثیر، مدیریت استعداد، جانشین پروری و الهام بخشی) ارتباطات (مهارت های شنیدن، اخلاق و رفتار حسنه، توانایی ارتباط با کارکنان، فهم و درک دیدگاه های دیگران، توانایی برقراری ارتباط روشن و آشکار، توانایی ارتباط با مدیران مدارس و توانایی تعامل با والدین دانش آموزان) ادراکی (خلاقیت، نوآوری، تفکر منطقی و بصیرت).
رضوی سعیدی (۱۳۹۹)	طراحی الگوی صلاحیت‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتبار بخشی آن با مدل معادلات ساختاری	امیخته	مدل شایستگی مدیران میانی شهرداری با ۳ بعد، ۶ مولفه و ۴۵ شاخص ارائه گردید.
منزه و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع	کیفی	شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق در خبر تلویزیون

¹ Francisco

² Boyatzis

³ Spencer

⁴ Ryan et al

⁵ Katz

⁶ Winterton



شامل چهار مقوله کلی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های کاربردی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های تخصصی می‌شود که شایستگی‌های کاربردی خود شامل چهار زیر مقوله (آگاهی به عوامل محیط دور و نزدیک، دانش تخصصی و حرفه‌ای، دانش مکمل، تجربه و حسن شهرت) است. شایستگی‌های فردی شامل چهار زیر مقوله (شجاعت و جسارت، هوش هیجانی بالا، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، خویشتن‌شناسی) است. شایستگی‌های مدیریتی شامل سه زیر مقوله (مهارت‌های فنی و اجرایی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های ذهنی و فکری) است و شایستگی‌های تخصصی نیز شامل دو زیر مقوله (خبرشناسی و مخاطب‌شناسی) است.		خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران)	
مهارت ادراکی رتبه اول و ابعا:د هوش اجتماعی؛ نگرش‌های نوین در مدیریت شهری؛ توانمندی‌های فردی و رهبری افراد به ترتیب رتبه‌های دوم تا پنجم را کسب نمودند.	کمی	شناسایی ابعاد و شاخص‌های ارزیابی شایستگی مدیران شهرداری منطقه ۵ تهران	صدری ایوبی (۱۳۹۹)
با توجه به تحولات صورت گرفته ناشی از رشد فناوری‌های مختلف و حرکت بیش‌تر این کتابخانه‌ها به سمت دیجیتالی و الکترونیکی شدن، کتابخانه‌های دانشگاهی نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر دانش مدیریتی و تخصصی، از آخرین پیشرفت‌های فناوری آگاهی یابند و مهارت‌های سواد اطلاعاتی و سایر مهارت‌های نوآورانه و فناورانه را فراگیرند	کمی	ارائه‌ی الگوی مفهومی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به ارزیابی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی شهرستان اهواز	قنادی نژاد (۱۳۹۸)
شایستگی مدیران هشت مولفه مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری داشت	کمی	تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی	رحمانی و باقری (۱۳۹۸)
شاخص شایستگی ضربی دار در قالب پنج بُعد، شامل فردی - شخصیتی؛ فردی - ذهنی (شناختی)؛ بین فردی (اجتماعی)؛ سازمانی؛ و مدیریتی، به همراه شانزده مولفه، شامل پایبندی به ارزش‌ها و اخلاقیات؛ اعتبار شخصیتی؛ عمل‌گرایی؛ توان تفکر و تحلیل؛ یادگیرندگی؛ فراشایستگی؛ ارتباطات موثر؛ قابلیت مذاکره؛ قابلیت کار جمعی؛ دانش و مهارت عمومی؛ دانش تخصصی؛ بازاریابی و مشتری مداری؛ هدایت‌گری راهبردی؛ اداره کردن واحد کاری؛ مدیریت افراد؛ و مهارت‌های بنیادی مدیریت است، مد نظر قرار گیرند.	آمیخته	تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران	احتشام و همکاران (۱۳۹۸)
هفت شایستگی ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای مهم‌ترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می‌دهند.	آمیخته	طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه	آراسته و همکاران (۱۳۹۷)
بین صلاحیت‌های حرفه‌ای آموزشگران با سطح خودکارآمدی آنان در انجام وظایف شغلی‌شان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت، به نحوی که افراد با صلاحیت‌های حرفه‌ای بالاتر (شامل صلاحیت‌های پایه / عمومی و صلاحیت‌های شخصی)، دارای احساس خودکارآمدی بالاتری برای انجام وظایف شغلی‌شان بودند.	کمی	بررسی رابطه صلاحیت‌های حرفه‌ای آموزشگران با سطح خودکارآمدی	کونینگ و لاورمن (۲۰۱۷)
تعیین نیاز به بهبود صلاحیت؛ بررسی موقعیت و امکان توسعه؛ ساخت الگوی صلاحیت اثربخشی، آموزش، ارزیابی الگوی توسعه صلاحیت.	کیفی	توسعه صلاحیت معلمان تربیت بدنی به منظور توسعه و بهبود نوآوری آموزشی و فناوری اطلاعات	سرویس‌اوت و همکاران (۲۰۱۶)
گروه معلمان به وضوح نمی‌توانند صلاحیت ویژه و صلاحیت عمومی برای این حرفه را تعریف کنند.	کیفی	نیازهای صلاحیت حرفه‌ای از دیدگاه معلمان تربیت بدنی	لاروآ و همکاران (۲۰۱۶)
مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد	کیفی	برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	ان جی و چان (۲۰۱۴)
رضایتمندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرآیندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود.	کیفی	توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	کانو کردن و همکاران (۲۰۱۴)



۲. روش پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی است. زیرا فلسفه و هدف اصلی این تحقیق ارائه پیشنهاد کاربردی برای کمک به مدیران در راستای تقویت و ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم در منصب مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از آنجا که در این تحقیق، محقق قصد دخالت در قلمرو تحقیق را ندارد و وضعیت موجود را مطالعه می‌کند، بدیهی است که تحقیق حاضر از انواع تحقیقات غیر آزمایشی می‌باشد. در این پژوهش در مرحله اول به منظور بررسی عمیق و طراحی الگوی زنجیره ارزش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی از میان راهبردهای تحقیق‌های کیفی، روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) انتخاب شد. در این تحقیق نیز با انجام مصاحبه با مدیران ارشد و منابع انسانی سازمان‌های دولتی، خبرگان دانشگاهی داده‌های کیفی جمع‌آوری شدند. در روش تحلیل مضمون کیفی از مقوله‌هایی که ضرورتاً از داده‌های کیفی (مثلاً مصاحبه) اخذ شده‌اند، جهت تلخیص و تحلیل استفاده نمی‌شود، بلکه مقوله‌ها از ادبیات و الگوهای نظری موجود نیز اخذ شده و بر روی داده‌ها اعمال می‌شوند هرچند که این مقوله‌ها بارها براساس داده‌های کیفی ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح می‌شوند. در این پژوهش نیز به همین صورت اعمال گردید. پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های کیفی براساس کدگذاری نظری تحلیل شدند و سپس مقولات مرتبط با پدیده مورد بررسی و مدل پارادایمی براساس نظر استراوس و کوربین^۱ استخراج گردید. در پژوهش حاضر مهم‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. در این نوع مصاحبه سؤالات از پیش طرح شده و مانند مصاحبه بسته پرسیده می‌شود؛ اما هدف کسب اطلاعات بیشتر است. بنابراین محقق آزادی عمل جهت گسترش سؤالات را دارد. اطلاعات اصلی در خصوص شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و ارتباط بین آنها، با استفاده از دو نوع پرسشنامه باز و بسته که توسط مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد تکمیل شده است؛ جمع‌آوری شده است. علاوه بر این، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی از اسناد و مدارک و گزارشات (منابع ثانویه) استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در شهرستان خرم‌آباد می‌باشد که در بازه زمانی پژوهش در سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد مشغول به کار بوده و حداقل ۱۰ سال سابقه کار در این سمت را داشته‌اند. در این تحقیق ابتدا از شیوه نمونه‌گیری قضاوتی^۲ (هدفمند) استفاده گردید و در ادامه مصاحبه‌ها جهت شناسایی سایر خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۳ که شامل شناسایی برخی افراد مهم یک جمعیت و مصاحبه با آن‌ها می‌باشد، استفاده شد. سپس محقق به پیشنهاد این افراد برای مصاحبه به سراغ افراد دیگر رفت.

در این پژوهش برای بررسی و تأیید کردن کدها از ۳ نفر اعضای هیئت علمی دانشگاه لرستان و شش نفر خیره‌شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که کدهای فرعی و اصلی احصا شده در اختیار آنها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه نظرات آنها همگرایی در نتایج حاصل گردید. در تحقیق کنونی پایایی ((شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته مورد استفاده قرار گرفته است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های صورت گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری میشوند. سپس کدهای مشخص گردیده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار میرود ولی با این انتقاد روبرو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد میتواند تحت تأثیر تمرین (تجربه) و حافظه کدگذار قرار بگیرد و بنابراین منجر به تغییر در قابلیت اعتماد کدگذاری شود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه می‌باشند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص گردیده‌اند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین صورت است^۴.

^۱ Strauss & Corbin

^۲ Judgmental Sampling

^۳ Snowball sampling

^۴ اگر تعداد اعضای فضای نمونه (در اینجا تعداد کل کدها) را با $n(s)$ ، تعداد عضوهای پیشامد A (در اینجا تعداد توافقات بین دو مرحله از کدگذاری) را با $n(A)$ و تعداد عضوهای پیشامد B (در اینجا تعداد عدم توافقات بین دو مرحله از کدگذاری) را با $n(B)$ نشان دهیم، آنگاه احتمال A (در اینجا پایایی بازآزمون) یعنی $P(A)$ به این صورت خواهد بود:



$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل گدها}} \times 100\%$$

در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری گردیده اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۳-۳ آمده است:

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۱	۱۵	۷	۱	۹۳٪
۲	۱۰	۱۶	۶	۴	۷۵٪
۳	۹	۱۴	۶	۲	۸۵٪
کل		۴۵	۱۹	۷	۸۴٪

همان‌طور که در جدول ۲، مشاهده می‌گردد تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۴۵، تعداد کل توافقات بین گدها در این دو زمان برابر ۱۹، و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۷ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۴ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، دو پایگاه داده غیر ایرانی Scopus، Proquest و سه پایگاه داده ایرانی CIVILICA، magiran و SID بمنظور شناسایی و گردآوری مطالعات مختلف مورد جستجو قرار گرفت که در نتیجه این جستجو و با وارد کردن معیارهای ورود حدود ۲۰۸ مطالعه جهت بررسی یافت شد. جهت انتخاب منابع مناسب روال به این ترتیب طی شد که ابتدا کلید واژه شایستگی مدیران در هریک از پایگاه‌ها جستجو شد اما با توجه به اینکه این واژه، واژه ای کلی و اغلب منابع یافت شده شامل مباحثی نامرتب با موضوع مورد نظر این تحقیق بودند، بنابراین این واژه به واژه مرکب شایستگی مدیران منابع انسانی محدود شد و از آنجا که برخی محققین واژه شایستگی مدیران را معادل صلاحیت حرفه ای در نظر می‌گیرند، واژه استراتژی صلاحیت حرفه ای نیز به هنگام جستجوی منابع در پایگاهها مدنظر قرار گرفت. جهت جستجوی منابع در پایگاههای داخلی علاوه بر واژه شایستگی مدیران منابع انسانی، الگوی شایستگی مدیران به عنوان مترادف آن نیز مورد کاوش قرار گرفت. لازم به ذکر است که تعداد کل مقالات یافت شده با در نظر گرفتن معیارهای ورودی، ۲۰۸ مطالعه (فارسی و انگلیسی) می‌باشد که پس از بررسی تمامی آنها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و یا عدم دسترسی نهایتاً ۵۶ منبع استخراج شد که شامل ۱۶ منبع فارسی و ۴۰ منبع انگلیسی بودند که مورد بررسی قرار گرفته و کدگذاری شدند.

برای شناسایی زنجیره ارزش، ادراک مناسب و صحیح از مفهوم ارزش مهم است. این مفهوم در صلاحیت های ورودی عبارت است از مهارت هایی که به شایستگی مدیران منابع انسانی ختم می‌شود، به عبارتی براساس زنجیره ارزش پورتر مهارت ها مجموعه ای از منافع مشاهده پذیر یا غیر قابل لمس که نیاز وی را به موقع، اثر بخش و کارآمد ارضاء می‌کند. ارزش مهارت جنبه ذهنی و شخصی دارد و از شخصی به شخص دیگر متفاوت است. براین اساس در جدول ۳، مهارت های پردازش شده مبتنی بر صلاحیت های مدیران آورده شده است.

$$P(A) = \frac{n(A')}{n(A') + n(B)}$$

$$= \frac{2n(A)}{2n(A) + n(B)}$$

$$= \frac{2n(A)}{n(S)}$$



جدول ۳: مقوله بندی و کد محتوایی و رفرنس

کد	تم	مقوله	کد محتوایی
C19:002	صلاحیت مشارکتی	توسعه و مشارکت دیگران	توسعه و مشارکت دیگران
C16:005		تمرکز بر منابع انسانی	تمرکز بر منابع انسانی
C39:002	صلاحیت تحول	پرورش خلاقیت سازمانی	پرورش خلاقیت سازمانی
C25:002		روحیه تحول	تحول گرایی
C24:003		رهبری تغییر	رهبری تغییر
C24:001		مهارت اجرای تغییر	صلاحیت اجرای تغییر
C21:006		مهارت ایجاد تغییرات	صلاحیت ایجاد تغییرات
C24:002		مهارت انطباق با تغییر	صلاحیت انطباق با تغییر
C6:001		نگرش به تغییر	نگرش به تغییر
C23:003		مهارت ایجاد فرآیند تغییر	صلاحیت فرآیندی و تغییر
C25:003		مدیریت تغییر	مدیریت تغییر
C26:001		صلاحیت مدیریت بحران	مهارت مدیریت بحران
C49:001	کاهش مشکلات و موانع		مهارت کاهش مشکلات و موانع
C27:002	صلاحیت مدیریت پروژه	تفکر پروژه محور	تفکر پروژه محور
C48:001		ارزیابی راه کارها	ارزیابی روش ها
C12:001		قابلیت های اجرایی	قابلیت های اجرایی
C35:002		صلاحیت هدف گذاری	صلاحیت هدف گذاری
C16:001		صلاحیت هدف گرایی	مهارت هدف گرایی
C28:002		تمرکز بر عملکرد	تمرکز بر عملکرد
C8:003	صلاحیت عملکردی	شایستگی مدیریتی	شایستگی مدیریتی
C28:001		تقویت عملکرد بهبود یافته	تقویت عملکرد بهبود یافته
C21:003		تمرکز بر اهداف	تمرکز بر اهداف
C27:003		مدیریت سنجه ها و معیارهای عملکردی	مدیریت سنجه ها و معیارهای عملکردی
C32:001	صلاحیت بهره وری	استفاده بهینه از امکانات اداری	استفاده بهینه از امکانات اداری
C33:004		ایجاد سیستم موثر	ایجاد سیستم موثر
C45:001	صلاحیت مدیریت منابع	جامعیت نگرى به اهداف	جامعیت نگرى به اهداف
C33:002		مدیریت هزینه	مدیریت هزینه
C31:001		صلاحیت دسته بندی وظایف	صلاحیت دسته بندی وظایف
C47:003		صلاحیت استنتاج	صلاحیت استنتاج
C34:002	صلاحیت برنامه ریزی	برنامه محوری	برنامه محوری
C12:004		توانمندی در برنامه ریزی	توانمندی در برنامه ریزی
C34:001		صلاحیت برنامه ریزی	صلاحیت برنامه ریزی
C36:003		توانایی طراحی سازمانی	توانایی طراحی سازمانی
C29:004		ارزیابی نتایج	ارزیابی نتایج
C54:002		ارائه روش های ارزشیابی	ارائه روش های ارزشیابی
C35:003		مهارت برنامه ریزی	مهارت برنامه ریزی
C41:004	صلاحیت سازماندهی	درک ساختار سازمان	درک ساختار سازمان
C36:002		توانمندی سازماندهی	توانمندی سازماندهی
C12:005		توانمندی در سازماندهی	توانمندی در سازماندهی
C19:004	صلاحیت دانش فنی	تخصص فنی	تخصص فنی
C13:003		دانش و آگاهی	دانش و آگاهی
C37:003		دانش تخصصی	دانش تخصصی
C37:001		دارا بودن اطلاعات فنی	دارا بودن اطلاعات فنی



توانایی تخصصی	توانایی تخصصی	صلاحیت تخصصی	C12:003	
مبانی فکری	مبانی فکری	صلاحیت تخصصی	C9:002	
خصوصیات عملکردی و اجرایی	خصوصیات عملکردی و اجرایی		C13:002	
توانایی فنی	توانایی فنی		C38:001	
مهارت ادراکی	مهارت ادراکی	صلاحیت ادراکی	C15:001, C5:001, C1:001	
خلاقیت فکری	خلاقیت فکری	خلاقیت	C50:003	
صلاحیت نوآوری	صلاحیت نوآوری		C39:001	
معیار دانایی	معیار دانایی		C11:002	
تفکر خلاق	تفکر خلاق		C39:003	
تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک	تفکر راهبردی	C6:002	
برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک		C40:002	
تحلیل استراتژیک	تحلیل استراتژیک		C40:004	
توسعه دید استراتژیک	توسعه دید استراتژیک		C40:003	
صلاحیت تفکر استراتژیک	صلاحیت تفکر استراتژیک		C44:001, C40:001	
شایستگی راهبردی	شایستگی راهبردی		C8:002	
مهارت استراتژیک	مهارت استراتژیک		C23:001	
کل نگری	کل نگری		C44:003	
ارائه طرح های واقع گرایانه	ارائه طرح های واقع گرایانه		فهم کسب و کار	C34:003
مهارت تجزیه و تحلیل مسائل	مهارت تجزیه و تحلیل مسائل			C48:002
پرهیز از گسترش بی رویه تشکیلات	پرهیز از گسترش بی رویه تشکیلات	تفکر سیستمی	C32:002	
تیین استانداردهای کار	تیین استانداردهای کار		C29:003	
صلاحیت ارزشیابی	صلاحیت ارزشیابی		C54:001	
صلاحیت اولویت گذاری	صلاحیت اولویت گذاری		C35:001	
صلاحیت تحقیق و توسعه	صلاحیت تحقیق و توسعه	صلاحیت حل مساله	C27:001	
تصمیم گیری	تصمیم گیری		C5:002, C4:006	
شناسایی مساله	شناسایی مساله		C46:001	
مهارت طراحی و حل مساله	مهارت طراحی و حل مساله		C1:005	
صلاحیت تصمیم گیری	صلاحیت تصمیم گیری	توانایی ذهنی	C15:002	
تحلیل موضوعات	تحلیل موضوعات		C49:003	
دید بهینه داشتن	دید بهینه داشتن		C30:002	
توانایی شخصیتی	توانایی شخصیتی		C14:002	
اثر بخشی بیان	اثر بخشی بیان		C51:002	
صلاحیت ارتباطی	صلاحیت ارتباطی		C14:003	
مهارت ارائه	مهارت ارائه	C51:003		
تعاملات سازمانی با واحدهای مختلف	تعاملات سازمانی با واحدهای مختلف	ارتباطات موثر و تسهیل گر	C53:003	
ارتباط راحت با مافوق و کارکنان	ارتباط راحت با مافوق و کارکنان		C53:004	
هوشیاری محیطی	هوشیاری محیطی		C42:001, C4:005	
مهارت ارتباطات بین فردی	مهارت ارتباطات بین فردی		C53:002	
ارتباط میان فردی	ارتباط میان فردی	شایستگی ارتباط عمومی اجتماعی	C13:005	
دانش ارتباطی	دانش ارتباطی		C37:005	
مردم گرایی	مردم گرایی		C17:002	
مهارت ارتباطات برون سازمانی	مهارت ارتباطات برون سازمانی		C19:001, C18:002	
صلاحیت ارتباط کلامی	صلاحیت ارتباط کلامی		C51:001	
ایجاد روابط پایدار با کارکنان	ایجاد روابط پایدار با کارکنان	احترام و درک متقابل	C53:001	
توجه به ارتباطات رودرو با کارکنان	توجه به ارتباطات رودرو با کارکنان		C55:002	
رعایت احترام دیگران	رعایت احترام دیگران		C56:001	
مهارت ارتباطات	مهارت ارتباطات	مقبولیت در محیط کار	C13:004, C5:003, C4:001	



ارائه الگوی زنجیره ارزش شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی مبتنی بر صلاحیت‌های حرفه‌ای

مهارت ارتباطات درون سازمانی	مهارت ارتباطات درون سازمانی		C52:002
مهارت ارتباطی با منابع انسانی	مهارت ارتباطی با منابع انسانی		C23:004
مقبولیت در محیط کار	مقبولیت در محیط کار		C56:003
همراهی در سیاست‌های سازمانی	همراهی در سیاست‌های سازمانی		C41:002
اعتمادسازی	اعتمادسازی		C56:004
ایجاد اعتماد	ایجاد اعتماد		C21:001
دانش مدیریت افراد	دانش مدیریت افراد		C37:004
دانش و مهارت مدیریت	دانش و مهارت مدیریت		C10:001
مهارت رهبری	مهارت رهبری	صلاحیت رهبری	C4:004, C5:009, C6:003, C16:003, C21:005
صلاحیت تحلیل مسائل سازمانی	صلاحیت تحلیل مسائل سازمانی		C49:004
ایجاد انگیزش	ایجاد انگیزش		C56:005
هدایت کارکنان	هدایت کارکنان	صلاحیت کار تیمی	C16:004
درک کارکنان	درک کارکنان		C56:002
مهارت کار تیمی	مهارت کار تیمی		C15:003
مدیریت افراد	مدیریت افراد		C3:003
صلاحیت مدیریت افراد	صلاحیت مدیریت افراد		C15:007
توانمندسازی منابع انسانی	توانمندسازی منابع انسانی	صلاحیت توانمندسازی	C43:003
معیار توانایی و مهارت	معیار توانایی و مهارت		C11:003
مهارت اثربخشی	مهارت اثربخشی		C30:001
شناخت مشکلات منابع انسانی	شناخت مشکلات منابع انسانی	صلاحیت تعارضات	C54:003
شناسایی موانع	شناسایی مشکلات		C46:002
مدیریت تعارضات منابع انسانی	مدیریت تعارضات		C6:004
ریشه‌یابی علل مشکلات	ریشه‌یابی علل مشکلات		C49:002
توانایی فکری و ذهنی	توانایی فکری و ذهنی	صلاحیت یادگیری	C13:001
گسترده‌ی تفکر	گسترده‌ی تفکر		C44:002
دارا بودن اطلاعات روانشناسی	دارا بودن اطلاعات روانشناسی	صلاحیت مدیریت احساسات	C37:002
خودشناسی	خودشناسی		C4:002
صلاحیت مواجهه به مشکلات	صلاحیت مواجهه به مشکلات	صلاحیت مدیریت استرس	C48:003
صلاحیت مدیریت موانع	صلاحیت مدیریت موانع		C27:004
نظارت و تشخیص	نظارت و تشخیص		C18:003
صلاحیت قضاوت	صلاحیت قضاوت	تعهد و وجدان کاری	C17:003
صلاحیت شناخت هدف مطلوب	صلاحیت شناخت هدف مطلوب		C47:004
صلاحیت ذهنی و روحی	صلاحیت ذهنی و روحی		C50:002
معیار ارزشی	معیار ارزشی		C11:001
وظایف و میانی فکری	وظایف و میانی فکری		C3:004
صلاحیت انجام اقدامات مناسب	صلاحیت انجام اقدامات مناسب	تعهد به تعالی و کیفیت	C36:001
صلاحیت حوزه شغلی	صلاحیت حوزه شغلی		C22:002
صلاحیت تخصصی	صلاحیت تخصصی		C14:006
صلاحیت اجتماعی	صلاحیت اجتماعی	صلاحیت جامعه‌نگری	C50:001
فهم انتظارات ذینفعان	فهم انتظارات ذینفعان		C43:001
مشروعیت بخشی به منابع انسانی	مشروعیت بخشی به منابع انسانی		C43:002
ارزش‌های اخلاقی	ارزش‌های اخلاقی	اخلاق مداری	C15:006
اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای		C5:008
صلاحیت قضاوت در مورد افراد	صلاحیت قضاوت در مورد افراد		C47:001
تدوین اهداف منعطف	تدوین اهداف منعطف	انعطاف‌پذیری	C41:003
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری		C17:004



که شرکت‌های متنوع (از لحاظ نوع کسب و کار)، چندین زنجیره ارزش دارند، که به طور افقی یا عمودی با هم ارتباط دارند تا با کاربرد استراتژی تنوع، خطوط کسب و کاری مستقل از هم را ایجاد نمایند. زنجیره ارزش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران بر اساس مهارت‌های آن‌ها در وهله اول به عنوان ورودی زنجیره ارزش در نظر گرفته شد، سپس این مهارت‌ها مبتنی بر صلاحیت‌های به دست آمده از منابع مورد بررسی در مرحله دوم مورد پردازش قرار گرفت و در مرحله سوم و یا نهایی زنجیره ارزش این مهارت‌ها در قالب شایستگی‌های مدیران تعریف می‌شود. در تحلیل انجام شده و براساس نتایج به دست آمده، هفت شایستگی فردی، اجتماعی، سازمانی، مدیریتی، تخصصی، کارکردی و ارتباطی به عنوان متغیرهای کلان در زنجیره ارزش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به دست آمده که به عنوان خروجی‌های زنجیره ارزش پورتر در نظر گرفته شده‌اند. نتایج حاصل از مراحل قبلی، شامل جستجوی منابع، بررسی اولیه، بررسی منابع تایید شده، استخراج داده‌ها، کدگذاری و مقوله بندی آنها در نهایت منتج نشان دهنده متغیرهای اصلی پژوهش می‌باشند. شایستگی فردی (۶ مقوله) شامل (صلاحیت دانش فنی، خلاقیت، فهم کسب و کار، تفکر سیستمی، صلاحیت حل مساله، توانایی ذهنی)؛ شایستگی اجتماعی (۳ مقوله) شامل: (شایستگی ارتباط عمومی و اجتماعی، مقبولیت در محیط کار، صلاحیت جامعه نگری)؛ شایستگی سازمانی (۶ مقوله) شامل: (صلاحیت تحول، صلاحیت مدیریت بحران، صلاحیت عملکردی، صلاحیت بهره‌وری، صلاحیت سازماندهی، صلاحیت مدیریت تعارضات)؛ شایستگی مدیریتی (۵ مقوله) شامل: (صلاحیت رهبری، صلاحیت اداری، تفکر راهبردی، صلاحیت برنامه ریزی، صلاحیت مدیریت منابع)؛ شایستگی تخصصی (۵ مقوله) شامل: (صلاحیت تخصصی، صلاحیت مدیریت پروژه، صلاحیت توانمندسازی، صلاحیت یادگیری، درک ذهنی وظایف)؛ شایستگی کارکردی (۸ مقوله) شامل: (صلاحیت مدیریت احساسات، صلاحیت مدیریت استرس، تعهد و وجدان کاری، تعهد به تعالی و کیفیت، اخلاق مداری، انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، قاطعیت و انتقادپذیری) و شایستگی ارتباطی (۴ مقوله) شامل موارد زیر بود: (صلاحیت کار تیمی، صلاحیت مشارکتی، ارتباطات موثر و تسهیل گر، احترام و درک متقابل). با توجه به نتایج می‌توان بیان نمود که؛ در ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، بیانگر وجود ادبیات تحقیقی قابل توجه در زمینه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران در تحقیقات داخلی و خارجی بوده و این درحالی است که خلاء نظری و عملی قابل توجهی در زمینه توجه به مفهوم ترکیبی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران در محیط‌های کاری و بویژه محیط‌های کاری سازمان‌های ایران وجود داشته و به منظور مواجهه اصولی با چنین خلا مشهود نیاز به نظریه سازی با رویکردی متفاوت نسبت به تحقیقات قبلی احساس می‌گردد. نتایج حاصل از بررسی اولیه انجام شده با دیدگاهی مبتنی بر روش‌های زیرمجموعه روش مرور سستماتیک و نگاهی جامع و عمیق به ادبیات تحقیق مرتبط با موضوع، بیانگر گرایش بیشتر محققان به سمت شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران در محیط‌های کاری و سازمانی و بوده و بویژه در محیط‌های کاری ایرانی بررسی‌هایی در خصوص شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران در قالب الگوی زنجیره ارزش در محیط‌های سازمانی بعمل نیامده و این امر بیانگر عدم درک کافی از اهمیت این مفهوم و تناسب آن با بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان‌های کنونی می‌باشد. بعبارت دیگر با تکیه بر نتایج حاصل از مرور بعمل آمده در خصوص ادبیات تحقیق، می‌توان نوآوری تحقیق را در گام اول در پرداختن به خلا نظری احساس شده در زمینه مفهوم سازی درحوزه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران و در گام بعدی ارائه راهکارهای متفاوت از راهکارهای مبتنی بر رفتار سازمانی به مدیران منابع انسانی با تکیه بر روش‌شناسی متفاوت از تحقیقات قبلی و با تکیه بر دیدگاه‌های خبرگان و دست‌اندرکاران سازمانی و در نتیجه تناسب هرچه بیشتر نسخه‌های تجویز شده بر اساس آن با مسائل و مشکلات عملی فضای سازمانی قلمداد نموده‌اند. حجم مطالعات انجام شده، به خصوص در سال‌های اخیر، نشان از توجه روزافزون بسیار به این حوزه موضوعی دارد، چنانچه در مورد شایستگی مدیران شاهد چنین روندی بوده‌ایم. از طرفی؛ عمده مطالعات انجام شده رویکردی مدیریت‌گرا را برای تشخیص و بررسی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران بکار گرفته‌اند. عمدتاً پیش‌فرض بیشتر مطالعات چنین بوده که معیار تشخیص شایستگی یا صلاحیت، ارزش‌های و هنجارهای منبعث شده از مدیریت سازمان است. بنابراین می‌توان گفت که در عمده مطالعات و پژوهش‌های انجام گرفته، ساخت اجتماعی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران لحاظ نشده و یکسونگری مبتنی بر منافع سازمان حاکم بوده و در واقع همانند پدیده‌های طبیعی با این رفتارها برخورد شده است این واقعیت از آنجا ناشی می‌شود که در این مطالعات بر حسب هدف یا رسالت مفروض برای سازمان (توانایی و مهارت) به عنوان معیار تعیین شایستگی و صلاحیت، دسته بندی‌های مختلف اما ایستایی از انواع شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران ارائه شده است.



منابع

- احمدی، علی اکبر، درویش، حسن، و سبحانی، محمد جواد. مدلسازی شایستگی های منابع انسانی بر اساس آموزه های نهج البلاغه (مطالعه موردی سنخیت سنجی شایستگی های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق). ۱۳۹۲: ۲(۱).
- ابطحی، سیدحسین؛ منتظری، محمد. مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۸۶: ۵۶(۱).
- ابیلی، خدیار؛ نیکخواه فرخانی، زهرا؛ صالح‌نیا، زهرا. مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی، پژوهشنامه بیمه، ۱۳۹۳: ۲۳(۳).
- ایمانی، عبدالمجید؛ قدرتی، سمانه. مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳۹۵: ۹(۲۳).
- حاج کریمی، عباس علی؛ رضاییان، علی؛ هادی زاده، اکرم. طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳۹۰: ۸(۱).
- خورشیدی، عباس؛ اکرامی، محمد. شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۳۹۰: ۶(۴).
- درگاهی، حسین؛ علیپورپسند، محمد حسن و حیدری قره باغی، هادی. ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، ۱۳۸۹: ۲۳(۱).
- دلوری، مهدی؛ مهدی یزدانی؛ حمید خداداد حسینی و محمدحسین صبحیه. استراتژی توسعه و ارتقاء شایستگی مدیران پروژه در سازمانهای پروژه محور، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک پروژه ها، تهران، دانشگاه صنعتی شریف، پژوهشکده شهید رضائی، ۱۳۹۰.
- دهقانان، حامد. مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، ۱۳۸۶: ۱۳(۵۳).
- سقازاده، مهران؛ حسین نقاش طوسی و محمدحسن سبط. طراحی نظام ارزیابی عملکرد و انتخاب مدیران کلیدی پروژه ها در سازمان های پروژه محور، یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۹۳.
- شاهرخی نژاد، نامدار. مدل شایستگی و استانداردهای شایستگی مدیرپروژه، اولین همایش ملی پژوهشهای مهندسی صنایع، همدان، ۱۳۹۳.
- عارف، هادی؛ مرادی شیرازی، سیدعباس. شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل مفهومی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳۹۶: ۵(۲).
- محمودی، سیدمحمد؛ زارعی متین، حسن؛ بحیرایی، صدیقه. شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۱: ۵۶(۱).
- مرادی، سینا؛ هانی اربابی و یاسر گلدوست جویباری. ، واکاوی شایستگی های مدیران پروژه بر اساس نوع پروژه، دوازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۹۵.
- مظفری، سید میر احمد؛ مشرف جوادی، بتول و نادریان، مسعود. تعیین مهارت‌ها و شایستگی های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه‌ی یک الگوی مدیریتی در این زمینه، نشریه‌ی علوم حرکتی و ورزش، ۱۳۸۱: ۱(۱).
- مهرابی معزآبادی، دانیال؛ آیدا رحیمی گلخندان؛ محمدعلی کاشف حقیقی و مریم مرادنژاد. کلیدی ترین شایستگی های رفتاری مدیر پروژه، یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۹۳.



- Ambrosini V, Bowman C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *Int. J. Manag. Rev.*,2009; 11(1): 29-49.
- Audenaert M, Vanderstraeten A, Buyens D, Desmidt S. Does alignment elicit competency- based HRM? A systematic review. *Management Revue*. 2014;25:5- 26.
- AzzeH DYA, & Nuaimi MA. *Competency- Based Human Resources Management and Organizational Performance: Riyadh Bank Case Study [Master degree]*. Middle East University.2015.
- Bergenhengouwen GJ, Horn HFK, Mooijman EAM. Competence development-A challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *J. Eur. Ind. Train.*,1996; 20(9): 29-35.
- Bohlouli, M., Ansari, F., Patel, Y., Fathi, M., Cid, M. L., & Angelis, L. Towards analytical evaluation of professional competences in Human Resource Management. In *IECON Proceedings (Industrial Electronics Conference)*, 2013: 8335–8340.
- Bohlouli, M., Ansari, F., & Fathi, M. Design and realization of competence profiling tool for effective selection of professionals in maintenance management. In *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 2012: 2195–2200.
- Bohlouli, M., Ansari, F., Kakarontzas, G., & Angelis, L. An adaptive model for competences assessment of IT professionals. In *Integrated Systems: Innovations and Applications*, 2015:91–110.
- Capaldo G, Iandoli L, Zollo G. A situationalist perspective: To competency management. *Hum. Resour. Manage*, 2006; 45(3): 429-448.
- Chen HM, Chang WY. The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *J. Manag. Organ.*,2010; 16(5): 677-699.
- Clardy A. Human resource development and the resource-based model of core competencies: Methods for diagnosis and assessment. *Hum. Resour. Dev. Rev.*,2008; 7(4): 387-407.
- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. What Is Competence? . *Human Resource Development International*,2005; 8(1), 27–46.
- Draganidis, F., & Gregoris, M. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management Computer Security*,2006; 14(1), 51–64.
- Dubois D, Rothwell W, Stern DK, Kemp L. *Competency- Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. London: Nicholas Brealey Publishing; 2004.
- Gunawan J, Aunguroch Y. Managerial competence of first- line nurse managers: a concept analysis. *Int J Nurs Pract*. 2017;23(1):e12502- e12502.
- Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML. Factors contributing to managerial competence of first- line nurse managers: a systematic review. *Int J Nurs Pract*. 2018;24(1):e12611- e12611
- Håland E, Tjora A. Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Hum. Relat.*,2006; 59(7): 993-1016.
- Hijazeh EHM. *Adopting a Competency Based Human Resource Management System in Palestine Cellular Communication LTD- JAWWAL [Master degree]*. Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University.2011.
- Huang, J. J., Tzeng, G. H., & Ong, C. S. Optimal fuzzy multi-criteria expansion of competence sets using multi-objectives evolutionary algorithms. *Expert Systems with Applications*,2006; 30(4): 739–745.
- Lindholm J, Yarrish K, Zaballero A, & Rothwell WJ. *The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 2: HR Forms and Job Aids*, San Francisco: Wiley.2012.
- Mitchell R, Obeidat S, Bray M. The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high- performance human resource practices. *Hum Resour Manag*. 2013;52(6):899- 921.
- Mulder M, & Collins K. Competence development in public and private organisations: A survey of its use in practice in selected EU member states. Paper presented at the *Comunicación presentada en la ECER Conference, Gent (Belgium)*, 2007.
- Ritva LM, & Riitta V. *Competence management and human resource development: a theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations*. Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki, Finland; 2007.
- Rocha GB, Passador CS, Shinyashiki GT. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração*. 2017; 52(3):233- 245.
- Rothwell WJ. *Competency- based human resource management*. The encyclopedia of human resource management. New Jersey; Pfeiffer: A Wiley Imprint; 2012:45- 47.



- Różewski, P., Kuzstina, E., Tadeusiewicz, R., & Zaikin, O. *Methods and Algorithms for Competence Management*. In *Intelligent Open Learning Systems*, 2011: 151–176.
- Sanchez JI, Levine EL. *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?* *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 2009; 19(2): 53-63.
- Sandberg, J. *Understanding human competence at work: An interpretative approach*. *Academy of Management Journal*, 2000; 43(1): 9– 25.
- Savaneviciene A, Stankeviciute Z. *Human resource management and performance: From practices towards sustainable competitive advantage*. *Globalization- Education and Management Agendas*, 2012. London: InTech
- Sienkiewicz L, Jawor-Joniewicz A, Sajkiewicz B, Trawińska-Konador K, & Podwójcic K. *Competency-based human resources management: The lifelong learning perspective*. Warszawa, Poland: Educational Research Institute; 2014.
- Shavelson, R. J. *On an Approach to Testing and Modeling Competence*. *Educational Psychologist*, 2013; 48(2): 73–86.
- Teodorescu, T. *Competence versus competency*. *Performance Improvement*, 2006; 45(10): 27–30.
- Thang LC, Quang T. *Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam*. *Int J Hum Resour Manag.* 2005;16(10):1830- 1846.
- Vlachos IP. *The effects of human resource practices on firm growth*. *Int J Bus Sci Appl Manag.* 2009;4(2):17- 34.
- Vermeeren B, Steijn B, Tummers L, Lankhaar M, Poerstamper R- J, Van Beek S. *HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations*. *Hum Resour Health.* 2014;12(1):35.
- Wu, W. W. *Exploring core competencies for R&D technical professionals*. *Expert Systems with Applications*, 2009; 36(5): 9574–9579.