

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۲

مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM

سلیمان ایرانزاده^۱ - سعید زنجانی^۲

چکیده

بی شک مهمترین مزیت رقابتی سازمانها در دنیای تغییرات سریع امروزی داشتن عامل انسانی شایسته می باشد. این مهمترین عامل استراتژیک است که به راحتی قابل تقلید کردن نیست و می تواند باعث موفقیت و توسعه پایدار سازمانها گردد. لذا موفقیت سازمانها وابسته به توسعه منابع انسانی می باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان و حتی در هر کشوری بدون درک و کشف قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های این سرمایه‌های عظیم و بالقوه میسر نخواهد شد. از طرفی بدليل جایگاه خاص و استراتژیک مدیران منابع انسانی، که در کنار مدیرعامل، با تمامی کارکنان و مدیران سازمان ارتباط و تعامل دارند، شایستگی‌های این گروه از کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدین منظور طراحی مدل و الگوهایی که بتواند با توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، پاسخگوی نیازهای مختلف سازمان در شرایط متلاطم امروزی باشد، ضرورت می‌یابد. در پژوهش حاضر، بعد از شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی، این شایستگی‌ها با نظرخواهی از مدیران منابع انسانی و مدیران غیرمنابع انسانی و با استفاده از تکنیک ISM رتبه بندی گردید. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران شرکت تشکیل داده است که بر اساس آمار کسب شده تعداد آنها ۶۰ نفر می‌باشد که از بین مدیران و سرپرستان سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان انتخاب شده اند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه بعنوان نمونه در نظر گرفته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از بین بیست عامل استخراج شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق براساس پرسشنامه توزیع شده، ده عامل به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، شایستگی مدیران، ISM^۳، شرکت گاز.

۱. عضو هیئت علمی(دانشیار)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران. نویسنده مسئول:

(irananzadeh@iaut.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

3. Interpretive Structural Modeling

مقدمه

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است. در اقتصاد دانش بنیان عصر کنونی نیز دارایی‌های فکری، به خصوص سرمایه‌های انسانی جز مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و موفقیت نهفته سازمان‌ها ریشه در توانایی‌های فکری آنها دارد. هر جامعه‌ای که علاقه‌مند باشد سهم موثری در هزاره سوم و چالش‌های جهانی ایفا کند، باید راه را برای افراد علاقه‌مند به بسط دانایی و رشد ظرفیت هوشی خود بگشاید و اساساً احترام و علاقه به تعالی انسانی را در برنامه ریزی‌های کلان خود قرار دهد. از نگاهی دیگر بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه گر خواهد شد(خدایار، ۱۳۹۲). در تحقیق این هدف مدیریت شایستگی یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت دانش و مدیریت این حوزه دانش نیز زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی است. از آنجایی که مدیریت شایستگی، تعیین‌کننده دانش کلیدی مورد نیاز فرد و سازمان برای تحقق اهداف است، می‌تواند سهم عمدۀ ای در سطوح فردی و سازمانی ایفا کند. رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است(Mirabelle, 2007).

توجه روزافزون به مفهوم شایستگی‌های محوری و بارز در حوزه‌های مختلف و از جمله حوزه منابع انسانی و تحولات درونی و محیط کسب و کار جهانی بوده است. به عبارتی، رقابت جهانی و کسب مزیت رقابتی، رشد روزافزون اتحادهای استراتژیک، پیشرفت سریع در تکنولوژی و انتظارات روزافزون مشتریان و سایر ذی نفعان از جمله کارکنان در شرایط کار و میزان وجود استعدادها در کشورهای مختلف و جهانی تر شدن سازمان‌ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر در محیط نوین منابع انسانی می‌باشد. در این محیطی که اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمان در حال تغییر هستند، نیازمندی‌های جدید متخصصان و متولیان منابع انسانی کاملاً مشهود است. در رویارویی با چالش‌های محیط جدید در حال تغییر، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی باید در ابعاد محلی و جهانی شناسایی و توسعه داده شوند. الیچ و همکاران(۱۹۹۸) ادعا می‌کنند که راه حرفه گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است(قلیچ لی، ۱۳۸۹).

یکی از سخت ترین کارهای حوزه منابع انسانی ایجاد توازن است. منابع انسانی باید موازن میان کارکنان و سازمان را بیاموزد چرا که هر دو طرف مهم هستند. آنها ذاتا به یکدیگر وابسته اند. سازمان نمی تواند بدون کارمندان توانمند، مخلص و معهد موفق شود و از طرف دیگر کارکنان به موفقیت سازمان نیازمندند. اغلب سازمانهای ماهیت خیریه ندارند. در بلندمدت باید از نظر مالی بقا و موفقیت داشته باشند تا مشاغل برای کارکنان فراهم کنند و فراتر از امنیت شغل پایه، اغلب کارکنان فقط مایلند بخشی از یک موفقیت باشند. به همین دلیل مدیران و متولیان منابع انسانی باید دارای شایستگی هایی باشند که بتوانند توازن بین کارکنان و سازمان را در شرایط تغییر و تحولات روزافزون امروزی برقرار کنند (Christensen, 2005).

مدیریت شایستگی به طور تنگاتنگی با کوشش‌های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به علاوه مدیریت شایستگی به طور مستقیم با فعالیت‌های سازمان برای تقویت دانش درونی و به کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد. سرمایه انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی هر سازمانی است. استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد (Drucker, 2006). نویسنده‌گان گوناگون تعاریف متفاوتی از شایستگی ارائه کرده‌اند که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت.

شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (Mansfield, 2011). شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناسی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند (Kats and Resenzweig, 2005).

زمینه‌های شایستگی، بیانگر فعالیت‌هایی است که فرد در آنها شایستگی دارد، در حالی‌که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی است که به فرد این توانایی را می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد. در واقع زمینه‌های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل است. در حالی‌که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد است (Blinkered, 2012). اجرای مدیریت مبتنی بر شایستگی، نیازمند نگاه رو به جلو و به کارگیری فعالانه این سبک است. از طرفی، شایستگی افراد در سازمان باعث بروز شایستگی سازمانی می‌شود (شريعتمداری، ۱۳۹۲).

لازم است سازمان‌ها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی‌های آنها ایجاد کنند. از سوی دیگر کارکنان، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را به دلیل حضور

شاپرکان و برقراری و پذیرش شایستگی، به مثابه یک ارزش، استمرار می‌دهند. فرد شایسته به خودی خود نمی‌تواند برای سازمان نقشی موثر ایفا کند و اثربخش باشد، مگر این که سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند. شایستگی کارکنان و ادغام سیاست‌های منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، نقشی محوری در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند(باقری زاده، ۱۳۸۹).

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکردی منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود(صائبی، ۱۳۸۹). مدیریت بر مبنای شایستگی، فرایندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب مطابق با توانایی‌ها، مهارت‌های کاری و موجب گشترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود(Bonder, 2003).

بر همین حاضر و با توجه به اهمیت موضوع، مقاله حاضر قصد دارد تا شایستگی‌های کلیدی مدیران منابع انسانی را مورد شناسایی قرار داده و مهمترین آنها را برای نمونه در یک سازمان رتبه بندی نماید.

چرخه حیات شایستگی

یکی از مفاهیم مطرح در حوزه شایستگی، چرخه حیات شایستگی است که شامل چهار مرحله اساسی است و به دنبال توسعه و افزایش مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله اساسی عبارت است از:

ترسیم شایستگی: در جستجوی فراهم آوردن تصویر کلی از شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برای تحقق اهداف آن است. این تصویر کلی، از طریق برنامه کسب و کار سازمانی، الزامات پژوهه‌ها، نیازهای گروهی و نیازمندی‌های شغلی مشخص می‌شود.

تشخیص(شناخت)شایستگی: تشخیص شایستگی به معنای نمونه‌ای از وضعیت موجود شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که کارمند دارد. در این مرحله، تجزیه و تحلیل شکاف مهارتی به منظور مقایسه بین تعداد و سطح شایستگی‌هایی که کارکنان دارند با آن چه باید داشته باشند از فعالیت‌های اساسی به شمار می‌رود.

توسعه شایستگی: در این مرحله، با توجه به نتایج، برنامه‌ریزی‌هایی برای افزایش تعداد و سطح مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان صورت می‌گیرد. تدوین راهبردهای آموزش و توسعه منابع انسانی و فراهم کردن امکانات و منابع مورد نیاز برای

اجرای این راهبردها در این مرحله نقش مهمی ایفا می‌کند. نظارت بر شایستگی: مرحله نهایی، شامل ارزیابی و نظارت بر شایستگی است که به بررسی مستمر روند توسعه شایستگی و اقدامات اصلاحی یا تقویتی پرداخته می‌شود(وفانزاد، ۱۳۹۱).

لایه‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکردی منسجم، هماهنگ و نظاممند به مدیریت منابع انسانی بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردها و اهداف سازمان است. مجموعه شایستگی‌ها در این نظام، در سه سطح قابل تجزیه و تحلیل است. لایه‌های نظام مدیریت و همچنین شرح مربوط به هر لایه در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۱. لایه‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

لایه‌ها	شرح	شاخص‌ها
شاخص‌های کلیدی	مجموعه شایستگی‌های محوری و مشترک برای تمامی سطوح شغلی در سازمان است. این شایستگی‌ها از ماموریت، رسالت و ارزش‌های سازمانی نشأت می‌گیرد، البته نشانگرهای رفتاری شایستگی‌های کلیدی برای سطوح گوناگون شغلی در سازمان کاملاً متفاوت است.	توسعه دهنده سرمایه انسانی توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها توانایی حرفة‌ای تعریف و حل مشکلات معمار و مجری عملیات و فرآیندهای منابع انسانی تکنولوژی منابع انسانی اعتبار فردی توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی
شاخص‌های کنشی یا گروهی	مجموعه شایستگی‌هایی است که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند و در یک طبقه یا گروه شغلی مشترک قرار دارند ضروری است، به عبارت دیگر شایستگی‌های کنشی ویژگی‌های مشترکی است که مشاغل گوناگون درون خانواده شغلی در آن سهیم‌اند.	حامی و دفاع کارکنان توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی شاخص‌گاهی فنی هوشمندی کسب و کار تسهیم اطلاعات
شاخص‌گاهی تکلیفی	مجموعه ویژگی‌ها و ملزمات فنی و حرفاء است که در شغلی خاص مورد توجه قرار می‌گیرد.	معمار و شریک استراتژیک راهبری مدیریت دانش کنترل محیطی درک و شناخت کسب و کار تمرکز بر نتیجه انتقال پذیری

Source: Phillips and Roper, 2009: 10

ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

هدف اصلی در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است. بر اساس همین در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی است و فرصت رشد و بهبود به صورت گستره و بر مبنای فرآیندهای رقابتی فراهم می‌شود. معیارهای ارزیابی در چنین سازمانی، کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرایندهای یادگیری و رشد است و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران) استفاده می‌شود(Dilchert, 2012).

فرآیند رشد و ارتقاء بر اساس ارشدیت، مبتنی بر شایستگی صورت خواهد گرفت. همان طور که در جدول نشان داده شده، تمرکز اصلی نظام شایستگی، بر سرمایه‌های انسانی و نرم‌افزاری است و روابط کارکنان و مدیران به صورت افقی غیررسمی و تابع نیازهای واقعی خواهد بود. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی، متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطه عملکرد بر مبنای نگرش توسعه مدار، ملی، منطقه‌ای و جهانی خواهد بود. همچنین نظام مبتنی بر شایستگی در محیطی پیچیده و پیش‌بینی ناپذیر رشد پیدا می‌کند. بر همین اساس، محیط کار منعطف و سازگار با شرایط متغیر و فرایند تصمیم‌گیری به صورت غیرمستمر و چند معیاری خواهد بود.

جدول ۲. ویژگی‌های نظام‌های مدیریت سنتی و مدیریت بر مبنای شایستگی

ویژگی‌های نظام شایستگی	ویژگی‌های نظام سنتی	متغیرها
توسعه روحیه خودگردانی	اعمال قدرت و کنترل بیشتر رفتار	اهداف
منعطف و سازگار با شرایط متغیر	با ثبات و محدود به فعالیت‌های شغلی	محیط کار
متغیر، افقی و تابع ارزش‌های افقی	ثابت و تابع ارزش‌های عمومی و سلسله مراتبی	ساختار
افقی، غیررسمی و تابع نیازهای واقعی	رسمی و تابع سلسله مراتب	روابط کارکنان و مدیران
منابع انسانی خلاق و آینده‌نگر	منابع انسانی مطیع	رفتار مطلوب
پیچیده و پیش‌بینی ناپذیر	دیوان سالارانه، مکانیکی و سلسله مراتبی	محیط سازمانی
مشارکتی، انسان‌گرا و مردم‌سالارانه	دیکتاتوری	سبک مدیریت و توسعه افراد
دسترسی فراگیر	دسترسی محدود	دسترسی به اطلاعات
انسانی و نرم‌افزاری	فیزیکی و سخت‌افزاری	ماهیت سرمایه‌های سازمان

مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز ...

۳۳

ویژگی های نظام شایستگی	ویژگی های نظام سنتی	متغیرها
چندحرفاء	تک حرفاً	ماهیت شغلی
همه جانبه و با تاکید بر فرایندهای یادگیری	دستوری و سلسله مراتبی	معیارهای ارزیابی
تاکید بر استعداد و امکانات بالقوه	تاکید بر مهارت و امکانات موجود	ملاک انتخاب
گستردگی، رقابتی و سلیقه ای	محدود، غیررقابتی و سلیقه ای	فرصت رشد و بهبود
ارشیدیت مبتنی بر شایستگی	ارشیدیت استبدادی (تسليیم)	معیار رشد و ارتقاء
متخصص چندحرفه ای	متخصص تکحرفه ای	معیارهای شایستگی
آینده نگر و متکی بر استعدادها	گذشته نگر متکی بر توانایی های موجود	معیار پرورش شایستگان
غیرمستمر، چندسویه و چندمعیاری	متمر کز، یکسویه و تکمعیاری	الگوهای تصمیم گیری
ساختارمند با پیش بینی کارکردها	بی ساختار و بدون کارکرد روشن	ویژگی های الگوهای شایستگی

Source: Iles, Chuai, and Preece, 2010

مدل شایستگی یکی از روشهایی است که برای انطباق پذیری و سازگاری سازمان های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط های کاری طراحی شده است. در این مدل، شاغل بر اساس شایستگی ها یعنی ویژگیها و قابلیت های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کار، توصیف می شوند. دانش، مهارت و توانایی ها نمونه شایستگی هستند. لذا شایستگی ها شامل ویژگی هایی هستند که افرادی می توانند انجام دهند و هم می خواهند که انجام دهند. مدل شایستگی باید ارتباط و هماهنگی بین فعالیت های کاری و استراتژی سازمانی ایجاد کند. نگرش شایستگی راه حل های مناسب را با اهداف و کاربردها هماهنگ می کند. به همین علت سازمان های پیشرو و آینده نگر به جای انتخاب تصادفی برنامه های توسعه با استفاده از مدل های شایستگی مجموعه برنامه های مرتبطی را طراحی و با استراتژی های منابع انسانی هماهنگ می کنند. مدل های شایستگی به سازمان کمک می کند تا دانش، مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را مشخص کند. بر مبنای این اطلاعات سازمان می تواند پست های مهم را به افراد شایسته ای دهد که ویژگی های مطلوب و مناسب را دارا هستند(Grey, 2007).

یک مدل شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی شخصیتی لازم را بیان می کند که فرد به کمک آن می تواند در جایگاه شغلی خود عملکردی عالی بروز دهد. چرا که مدل شایستگی احتمال جایجایی افراد مناسب در شغل های مناسب را افزایش می دهد. به همین دلیل افراد را برای حفظ و یا افزایش بهره وری خود باید واجد مهارت های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در مدل شایستگی باشند تا عملکردی کارا از

خود نشان دهنده دانش تخصصی منابع انسانی، مهارت های منابع انسانی، ویژگی ها و ارزش های فردی، ۳ حوزه واقعی از شایستگی های مطلوب حرفه منابع انسانی است (Sanghi, 2007).

انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا با همکاری دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان مدلی را برای تعیین شایستگی حرفه ای منابع انسانی ارائه کرده اند. این مدل حاصل یک کار تحقیقاتی ۱۵ ساله با نظرخواهی از ۲۵۰۰۰ حرفه ای منابع انسانی در سراسر دنیا است. طبق این مدل در سال ۲۰۰۲ پنج بعد اصلی شایستگی های مدیران منابع انسانی در سازمانها عبارتند از: شریک استراتژیک، اعتبار شخصی، خدمات منابع انسانی، تکنولوژی منابع انسانی، دانش کسب و کار (قلیچ لی، ۱۳۸۹)

مرکز مطالعات شایستگی منابع انسانی^۱ (HRCS)، در دو دوره تحقیقات خود طی سال های ۱۹۹۲ تا ۱۹۸۸ سه گروه از شایستگی های مدیران منابع انسانی را شناسایی کردند: دانش تجاری، توانایی کارکردی و مدیریت تغییر. در سال ۱۹۹۷ دو دسته بندی جدید اضافه شد: مدیریت فرهنگ و توانایی فردی. در سال ۲۰۰۲ از ۷۸ آیتم و ۱۵ شایستگی مجزا ۵ شایستگی برای متمایز کردن بازدهی شناسایی شدند: مشارکت استراتژیک، اعتبار فردی، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR ، دانش تجاری و تکنولوژی. در سال ۲۰۰۷ مطالعه ای شامل ۱۰۰۰۰ شرکت کننده و شش منطقه از سرتاسر جهان صورت گرفت (الریج و همکاران، ۲۰۰۷) که در آن مدل شایستگی مدیران HR ، شش شایستگی را در بر می گیرد: ۱-فعال معتبر -۲- مجری عملیاتی -۳- متحده کاری -۴- مدیر استعداد و طراح سازمانی -۵- ارائه دهنده تغییر و فرهنگ -۶- معمار استراتژیک (Boselic, 2010).

زیرسیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

زیرسیستم جذب و استخدام: جذب، عبارت است از مجموعه فعالیت هایی که برای جذب خزانه شایسته یا گنجینه صلاحیت داری از متقاضیان شغل در سازمان طراحی می شود. فرایند جذب اثربخش باید فرصت استخدام را به کسانی بدهد که توانایی ها، مهارت ها و شایستگی های لازم برای انجام دادن موفق شغل را دارند. شایستگی ها، به منظور مقایسه توانایی های داوطلبان با نیازمندی های شغل موردنظر به کار می روند. به مجرد این که

1. Human Resource Competency Study

بهترین داوطلب مشخص شد، شکاف‌های شایستگی چارچوبی برای برنامه مقدماتی آموزش و یادگیری او شکل می‌دهد(Green, 1999).

زیرسیستم یادگیری، آموزش و توسعه: شبیه انتخاب و ارتقاء فعالیت‌های آموزش و توسعه وقتی بر اساس شایستگی‌ها سازماندهی شوند، بسیار اثربخش خواهد بود. تجزیه و تحلیل شکاف‌های شایستگی می‌تواند شایستگی‌های موردنیاز را شناسایی کند. این شایستگی‌ها می‌توانند با اهداف یادگیری و آموزش پیوند برقرار کنند. آموزش شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که فرصتی برای اکتساب یا بهبود مهارت‌های مربوط به شغل برای کارکنان فراهم می‌آورد. این فعالیت‌ها هم برای آموزش اولیه و مقدماتی کارکنان و هم به منظور ارتقا و بهبود مهارت‌های آنان برای مواجهه با نیازمندی‌های در حال تغییر شغل صورت می‌پذیرد. سازماندهی این چنین نظاممند شامل فرایندی چهار مرحله‌ای است:

۱. تعیین شایستگی‌ها برای یک سمت یا شغل
۲. تشخیص نیازهای آموزش و توسعه (نیازسنجدی آموزشی)
۳. شناسایی مناسب‌ترین روش آموزش و توسعه برای هر شایستگی قابل آموزش
۴. اجرای برنامه آموزش و ارزیابی آن

زیرسیستم برنامه ریزی جانشینی: فرایند مدیریت یا برنامه‌ریزی جانشینی در مراحل زیر اجرا می‌شود.

- شناسایی سنجیده، آگاهانه و نظاممند نیازهای سازمانی
- کشف مجموعه‌ای از نامزدهای با ظرفیت بالا
- طراحی سیستم یادگیری آگاهانه برای افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های نهفته کارکنان
- انتخاب و جایگزینی افراد شایسته از میان مجموعه افراد از قبل تعیین شده

با اجرای برنامه‌ریزی جانشینی مبتنی بر نیازمندی‌های شایستگی، سازمان‌ها شایستگی‌های مورد نیاز برای سطوح گوناگون شغلی در سازمان را تعریف و برای توسعه مهارت‌های افراد در این سطوح تلاش می‌کنند. شایستگی‌ها نه لزوماً در یک شغل خاص بلکه می‌توانند در مشاغل گوناگون توسعه یابند.

به این ترتیب به جای سرمایه‌گذاری سنگین روی یک یا دو جانشین نهفته برای مشاغل و موقعیت‌های خاص، راهبرد خزانه یا بانک استعداد، کادری از کارکنان با شایستگی‌ها و مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای هر تعداد سمت خالی غیرمنتظره یا پیش‌بینی شده فراهم می‌کند.

زیرسیستم برنامه ریزی کارراهه یا مسیر شغلی: برنامه ریزی کارراهه را به عنوان فرایند تطبیق نظاممند اهداف و ظرفیت‌ها با فرصت‌ها تعریف کرده‌اند. این فرایند سوالاتی از قبیل «من کیستم؟» «به کجا می‌خواهم بروم؟» و «چگونه به آنجا می‌رسم؟» را در بر می‌گیرد. این زیرسیستم، شامل دو جنبه مهم برنامه‌ریزی (برای مثال آماده سازی برای آینده) و مدیریت (عملیاتی کردن و اجرای برنامه‌ها) است (ترک زاده، ۱۳۸۸).

شرایط حصول نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

تحلیل وضعیت موجود نظام اداری کشور، بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است که از آن جمله می‌توان به فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری، تمرکزگرایی و نظام مدیریت مرکزی، مقررات دست و پاگیر اداری، بی‌نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب، بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، ذهنی و غیرشفاف بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، بی‌تناسبی میان نظام آموزش و نیاز بازار کار و بی‌تناسبی ساختار و تشکیلات با اهداف نظام شایستگی اشاره کرد (ابیلی، ۱۳۹۲). این چالش‌ها عمدتاً ریشه فرهنگی و تاریخی دارد و در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده است. بر اساس همین، استقرار مدیریت بر مبنای شایستگی، نیازمند تحقق مجموعه‌ای از زیرساختهای است که در ادامه به برخی از مهم‌ترین موارد اشاره می‌شود:

زیرساخت قانونی

دیوان سalarی نوین مورد نظر ماکس وبر، شش اصل را برای نظامهای اداری نوین ارائه می‌کرد که بر اساس اصل چهارم آن، اداره امور یک حرفه تخصصی است که به آموزش کامل نیاز دارد و هر کسی از عهده آن بر نمی‌آید. این در حالی است که آنچه در عمل، به عنوان نظام دیوان سalarی اداری در کشور شناخته می‌شود، تمایل به ساماندهی همه کارکنان در چارچوب مقررات ثابت و دست و پاگیر اداری دارد. در چنین شرایطی، مقررات ثابت و انعطاف‌ناپذیر، کارکنان را ماسیحی تربیت می‌کند و ضمن نفی خلاقیت و ابتکار عمل، معیارها و استانداردهای سطح پایینی را برای ارزیابی عملکردها تعیین می‌کند.

علاوه بر این، مقررات، قوانین و آیین‌نامه‌ها که باید وسیله‌ای در خدمت اهداف سازمانی و مشوق و تسهیل کننده معیارهای شایستگی باشند، عملاً آنچنان تقدسی پیدا

می‌کنند که هدف نهایی پنداشته می‌شود و به مانعی در مسیر تحقق اهداف نظام شایستگی تبدیل می‌شود. پس حتی اگر افراد شایسته و کارآمدی در سازمان وجود داشته باشند، اما ساختار، قوانین، آبین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی، فرصت رشد و فعالیت را از آنها دریغ کند، عملاً امکان استقرار نظام شایستگی فراهم نخواهد شد. بنابراین باید قوانین در سمت و سوی شایسته سalarی و استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی تدوین شود.

زیرساخت آموزشی

آموزش به مثابه زیربنای اصلی در فرایند توسعه منابع انسانی، در دهه اخیر همواره مورد تاکید بوده است و الگوی نظری جدید توسعه منابع انسانی، نظام‌های یادگیری یکپارچه را عامل اصلی ارتقای شایستگی‌های سرمایه انسانی می‌داند. به سبب اهمیتی که تربیت و آموزش در به کارگیری نظام مدیریت بر مبنای شایستگی دارد، اهمیت دادن و توجه به این امر ضروری به نظر می‌رسد.

زیرساخت فرهنگی

توسعه و تغییر فرهنگی در سازمان‌ها، فعالیتی بلندمدت است و مهم‌ترین راهکار برای توسعه و اعتلای نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، ایجاد بسترهاي فرهنگي لازم و نهادينه کردن فرهنگ شایستگی در سازمان‌هاست. بر اساس اين، در فرایند تحقق نظام شایستگی، نوعی تغیير در فرهنگ سازمانی باید ایجاد شود: تغیير پيش‌فرض‌های افراد نسبت به مفهوم شایستگی و ویژگی‌های آن، تغیير در نگرش افراد نسبت به مفهوم شایستگی و درونی کردن آن در شخصیت و نظم ارزشی افراد و سرانجام تغیير رفتار افراد.

زیرساخت مدیریتی

معمولًا یکی از ویژگی‌های نظام اداری هر کشور که متأثر از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی آن کشور است، تمرکزگرایی است. نظام مدیریت متمرکز، با رسالت و اهداف نظام مدیریتی بر مبنای شایستگی در تضاد است. این امر بدان دلیل است که در چنین سازمانی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از بالا به پایین اعمال می‌شود و ضمن نفی خلاقیت و نوآوری در عمل به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان توجهی نمی‌شود.

این در حالی است که شیوه مدیریت در نظام شایستگی، باید مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی و نحوه اجرای کار باشد. این مشارکت، دارای اهداف اقتصادی، اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی، مشارکت باعث افزایش کمی و کیفی بهره‌وری در سازمان می‌شود. از بعد اجتماعی، مشارکت با تقویت تعاملات میان‌فردى و میان‌گروهی، میزان برخوردها و تعارضات را کاهش می‌دهد و از نظر روانی، با استقرار نظام مشارکت در مدیریت، ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و به جنبه انسانی کار توجه بیشتری خواهد شد.

زیرساخت جذب و استخدام

در سازمان‌های دیوان‌سالارانه، مدیریت منابع انسانی، کارراهه‌ای شغلی را بر مبنای استخدام دائم برای کارکنان تعریف کرده و نظام ارتقاء و ترفیع غالباً مبتنی بر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی است. این در حالی است که امروزه سازمان‌ها برای جذب مدیران و کارکنان شایسته باید در فضایی رقابتی عمل کنند و تمهیداتی اثربخش، شفاف و عادلانه برای جذب، استخدام و ارتقای کارکنان در نظر گیرند. در چنین شرایطی، اگر ارتقای شغلی در سازمان، بر اساس اصول شایستگی صورت گیرد و ادامه خدمت فرد در سازمان مبتنی بر اثربخشی و لیاقت او باشد نظام شایستگی در سازمان توسعه و تقویت خواهد شد.

روش تحقیق و ابزار

این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت و روش انجام کار از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد. در این مقاله برای گردآوری مبانی نظری و ادبیات پژوهش از مطالعه متون علمی استفاده شده است. همچنین برای گردآوری داده‌ها جهت پاسخ به سوالات تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. روایی پرسشنامه مورد استفاده به صورت روایی صوری بوده است؛ به این ترتیب که ابزار اندازه‌گیری در اختیار تعدادی از متخصصان و اساتید دانشگاه و صنعت قرار گرفت و از آنان خواسته شد پس از مطالعه نظرات خود را در مورد روایی پرسشنامه اعلام نمایند. برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن 0.89 بود، استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران شرکت تشکیل می‌دهند که بر اساس آمار کسب شده تعداد آنها 60 نفر می‌باشد. مدیران و سرپرستان سطوح عالی،

میانی و عملیاتی سازمان انتخاب شده اند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه بعنوان نمونه در نظر گرفته شده است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و پاسخ به سوالات تحقیق از روش‌های آماری زیر بهره گرفته شده است.

۱. از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است.

۲. از آزمون T-test برای شناسایی مهمترین شایستگی مدیران منابع انسانی استفاده شده است.

۳. از آزمون ISM جهت رتبه بندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی استفاده شده است.

یافته‌ها

آمار توصیفی تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخ دهنده‌گان

درصد	فراوانی	وضعیت پاسخ دهنده‌گان	
۷۷	۴۶	مرد	جنسیت
۲۳	۱۴	زن	
۵۷	۳۴	لیسانس	تحصیلات
۳۷	۲۳	فوق لیسانس	
۶	۳	دکترا	
۱۸	۱۱	تا ۱۰ سال	سابقه کار
۴۵	۲۷	۱۰ تا ۲۰ سال	
۳۷	۲۲	بالاتر از ۲۰ سال	

از نظر جنسیت بیشترین نسبت پاسخگویان ۴۶ درصد مربوط به مردان اختصاص داشت. از نظر مدرک تحصیلی بیشترین پاسخگویان ۵۷ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده اند. از نظر سابقه کار بیشترین نسبت پاسخگویان ۴۵ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کار دارند (جدول ۳).

آمار استنباطی

ابتدا داده‌ها جمع‌آوری و تلخیص گردیده‌اند و سپس آزمون نرمال بوده داده‌ها انجام گرفته است. برای آزمون نرمال بودن داده‌های بدست آمده برای متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای داده‌های تحقیق

متغیر	کلموگروف- Z اسمیرنوف	سطح معنی داری	متغیر	کلموگروف- Z اسمیرنوف	سطح معنی داری
معمار و شریک استراتژیک	۰/۹۲۱	۰/۲۸۴	توانایی حرفه‌ای	۰/۹۲۳	۰/۲۶۸
تحول سازمانی	۰/۷۴۵	۰/۳۶۲	توانایی کشف، جذب و نگهداری استعدادها	۰/۴۵۷	۰/۸۰۲
توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۰/۷۲۴	۰/۴۰۲	توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۰/۷۸۷	۰/۵۴۹
درک و شناخت کسب و کار	۰/۳۸۷	۰/۸۵۹	معمار و مجری عملیات HR و فرآیندهای	۰/۸۸۷	۰/۴۱۸
شايسنگی‌های فنی	۰/۷۵۲	۰/۳۲۸	تمرکز بر نتیجه	۰/۹۳۷	۰/۳۲۸
تعريف و حل مشکلات	۰/۷۸۶	۰/۳۱۲	حامی و مدافع کارکنان	۰/۶۸۴	۰/۴۲۳
اعتبار فردی	۰/۴۳۷	۰/۷۶۹	تسهیم اطلاعات	۰/۷۸۲	۰/۵۷۴
کنترل محیطی	۱/۲۳۱	۰/۱۰۸	هوشمندی کسب و کار	۰/۸۶۷	۰/۳۲۵
انتقال پذیری	۰/۷۱۳	۰/۵۹۴	تکنولوژی HR	۱/۱۰۸	۰/۰۶۳
راهبری مدیریت دانش	۰/۸۸۸	۰/۳۲۷	توسعه دهنده سرمایه انسانی	۰/۷۶۸	۰/۴۱۹

در آزمون نرمال بودن داده‌ها صفر چنین است که توزیع داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و فرض مقابل بر خلاف این امر دلالت دارد. با توجه به جدول (۴)، sig تمامی داده‌ها بیشتر از ۰/۰۵ بوده است، از این رو می‌توان گفت که توزیع داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های تحقیق نرمال است. به همین منظور برای آزمون فرضیه‌ها از آمار پارامتریک می‌توان استفاده نمود.

در این مقاله از آزمون T-test برای شناسایی مهمترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول (۵) ارایه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون T-test جهت شناسایی مهمترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

نتیجه	فاصله اطمینان برای تفاضل میانگین‌ها		سطح معنی- داری (sig)	مقدار t	میانگین	متغیر
	حد پایین	حد بالا				
تأیید	۰/۴۹۴	۰/۹۹۱	۰/۰۰۰	۵/۹۵۶	۳/۷۴۳	معمار و شریک استراتژیک
تأیید	۰/۷۱۱	۱/۳۴۳	۰/۰۰۰	۶/۴۷۴	۴/۰۲۷	توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی
رد	-۰/۰۵۵	۰/۴۸۸	۰/۱۱۷	۱/۵۸۵	۳/۲۱۶	توانایی حرفه ای
تأیید	۰/۹۷۰	۱/۴۸۸	۰/۰۰۰	۹/۴۷۰	۴/۲۲۹	توانایی کشف، جذب و نگهداده استعدادها
تأیید	۰/۳۷۶	۰/۸۹۴	۰/۰۰۰	۴/۸۹۰	۳/۶۳۵	توانایی در طراحی و بازنگری سازمان
تأیید	۰/۵۰۹	۱/۰۵۸	۰/۰۰۰	۵/۶۸۹	۳/۷۸۳	توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی
تأیید	۰/۰۱۴	۰/۶۰۷	۰/۰۴۰	۲/۰۸۷	۳/۳۱۰	درک و شناخت کسب و کار
تأیید	۰/۱۰۶	۰/۷۵۸	۰/۰۱۰	۲/۶۴۷	۳/۴۳۲	معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR
رد	-۰/۰۹۸	-۰/۵۳۰	۰/۱۷۵	۱/۳۷۰	۳/۲۱۶	شایستگی‌های فنی
رد	-۰/۳۸۷	-۰/۲۲۵	۰/۵۹۹	-۰/۵۲۸	-۰/۰۸۱	تعریف و حل مشکلات
تأیید	۰/۵۴۹	۱/۰۱۸	۰/۰۰۰	۶/۶۷۲	۳/۷۸۳	اعتبار فردی
رد	-۰/۰۵۵	۰/۴۳۴	۰/۱۲۷	۱/۵۴۲	۳/۱۹۰	تمرکز بر نتیجه
رد	۰/۴۵۷	۱/۰۸۳	۰/۰۰۰	۴/۹۰۷	۳/۷۷۰	حامی و مدافع کارکنان
رد	-۰/۰۹۹	۰/۴۷۸	۰/۱۹۶	۱/۳۰۶	۳/۱۸۹	تسهیم اطلاعات
رد	-۰/۳۶۶	۰/۱۷۷	۰/۵۹۰	-۰/۶۹۴	-۳/۰۹۴	هوشمندی کسب و کار
تأیید	۰/۰۳۲۹	-۰/۹۴۰	۰/۰۰۰	۴/۱۴۰	۳/۶۳۵	تکنولوژی HR
تأیید	۰/۴۲۲	۱/۰۰۹	۰/۰۰۰	۴/۸۶۶	۳/۷۱۶	توسعه دهنده سرمایه انسانی
رد	-۰/۰۶۰۱	-۰/۱۰۲	۰/۰۰۶	-۲/۸۰۳	-۳/۳۵۱	کنترل محیطی
رد	-۰/۶۵۸	-۰/۰۷۱	۰/۰۱۶	-۲/۴۷۸	-۳/۳۶۵	انتقال پذیری
رد	۰/۴۱۵	۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	۵/۳۵۶	۳/۶۶۲	راهبری مدیریت دانش

همانگونه که در جدول (۵) ملاحظه می‌گردد، ده (۱۰) عامل به عنوان مهمترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی شناسایی شدند. زیرا سطح معنی داری در آزمون کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. در بخش بعدی مقاله از این نتایج استفاده شده است.

رتبه بندی عوامل با استفاده از تکنیک ISM^۱

مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. (کنان، ۲۰۰۹). این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک مینماید (Faisa and et al, 2006).

ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود (وارفیلد، ۱۹۷۴). متدولوژی ISM دارای محدودیت‌های کمی است و شناسایی ارتباط بین متغیرها عموماً به اطلاعات و آشنایی تصمیم‌گیرنده با شرکت مورد مطالعه بستگی دارد، بنابراین قضاوت‌های افراد برای متغیرهای می‌تواند روی نتیجه نهایی تاثیر گذار باشد (کومار و همکاران، ۲۰۰۹).

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری (SSIM)^۲ یک ماتریس ده در ده شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار مدیران قرار داده شد. مدیران براساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

به ازای هر «i, j» ارتباط میان این دو متغیر در چهار چوب بررسی زیر است.

V: متغیر i برای رسیدن به متغیر j کمک می‌کند.

A: متغیر j فقط توسط متغیر i بهبود می‌آید.

x: متغیر i, j برای رسیدن به همدیگر کمک خواهد کرد.

O: متغیرهای i, j بدون ارتباط هستند.

چنانچه j.i در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی (j,i) تبدیل به یک است و (i,j) تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه (j,i) در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی (j,i) تبدیل به صفر می‌شود و (i,j) تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j,i) به صورت x وارد شود بنابراین (j,i) در ماتریس دستیابی به یک و i,j نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j,i) به صورت O وارد شود، بنابراین j.i و i,j صفر می‌شود.

1. Interpretive Structural Modeling
2. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

جدول ۶. ماتریس تعاملی ساختاری (ماتریس مقایسه معیارها)

از \ به	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	-	O	O	O	O	V	O	A	O	O
۲	-	-	O	O	O	V	O	O	V	O
۳	-	-	-	A	V	O	O	O	O	O
۴	-	-	-	-	O	O	O	O	O	O
۵	-	-	-	-	-	O	O	O	O	V
۶	-	-	-	-	-	-	O	O	V	O
۷	-	-	-	-	-	-	-	A	O	V
۸	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O
۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد. به طوری که در جدول زیر مشخص شده است، چنانچه رابطه به صورت V بود آنگاه $i,j = 1$ و سپس $i,j = 0$ اگر رابطه به صورت A بود آنگاه $i,j = 0$ و سپس $i,j = 1$ چنانچه رابطه بصورت X بود $i,j = 1$ اگر رابطه بصورت O بود $i,j = 0$ است. با استفاده از این روابط ماتریس دستیابی ارائه شده در جدول (۶) تشکیل داده می‌شود.

جدول ۷. جدول روابط همچواری (D_{ij})

از \ به	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. عمار و شریک استراتژی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۲. توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداری استعدادها	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۶. درگ و شناخت کسب و کار	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۷. عمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۸. اعتبار فردی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۹. تکنولوژی HR	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱

با بدست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را بدست آمده است. بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها عدد معیارها بصورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشد. از آنجائی که طبق خاصیت تعدی در منطق ریاضی اگر $(i,j)=1$ و نیز $(j,k)=1$ باشد در نتیجه $i,k=1$ است. بدین معنی که معیارهای بطور غیرمستقیم بر معیار دیگر اثر دارند، در نظر گرفته شده و رابطه دو متغیر که بعد از بکارگیری این منطق با هم ارتباط پیدا می‌کنند بصورت $*\alpha$ نمایش داده شده است.

جدول ۸. جدول دستیابی اصلاح شده (ماتریس دستیابی نهایی T_{ij})

از	به	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	قدرت محرك
۱. عمار و شریک استراتژی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲. توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداری استعدادها	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۳
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۶. درک و شناخت کسب و کار	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۴
۷. عمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۳
۸. اعتبار فردی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۶
۹. تکنولوژی HR	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
قدرت وابستگی	۳	۱	۴	۲	۲	۱	۱	۱	۵	۴	۲	

در ماتریس جدول شماره(۸) با در نظر گرفتن رابطه تدی اگر چنانچه نوز با هم در ارتباط باشد و نیز k و z باهم رابطه داشته باشند؛ آنگاه k و z با هم در ارتباط هستند. بنابراین تعدادی از اعداد به α تبدیل می‌شوند. همچنین، ماتریس به دست آمده به روش زیر به سطوح مختلفی تقسیم می‌شود و مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم برای هر معیار به دست می‌آید. با بدست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را بدست

آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرهای، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه ستون بعدی جدول (اشتراک) تکمیل خواهد شد. اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد.

جدول ۹. مرحله اول تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص‌های خروجی	مجموعه مشترک	پیش نیاز	مجموعه دستیابی	شاخص
-	۱	۱،۲،۴	۱،۳	۱. عمار و شریک استراتژی
۲	۲	۲	۲	۲. توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی
-	۳	۳،۴	۳،۱۰	۳. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها
-	۴	۴	۱،۳،۴	۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان
-	۵	۲،۵	۵،۳	۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی
-	۶	۶	۶،۹	۶. درک و شناخت کسب و کار
-	۷	۷،۹	۴،۷،۹	۷. عمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR
۸	۸	۸،۹	۸	۸. اعتبار فردی
-	۹	۶،۷،۹	۸،۹	۹. تکنولوژی HR
-	۱۰	۳،۱۰	۹،۱۰	۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی

در محاسبه خروجی جدول ۹، ابتدا با استفاده از اعداد مشترک بین مجموعه قابل دسترسی و مجموعه پیشتاب، مجموعه فصل مشترک حاصل می‌شود. سپس در سطرهایی که مجموعه فصل مشترک و مجموعه قابل دسترسی برابر هستند، شاخص‌های خروجی مرحله مربوطه را تشکیل می‌دهند. در ادامه، پس از حذف سطرهای و ستون‌های ۲ و ۸ همانند مراحل بالا جدول ۱۰ را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۱۰. مرحله دوم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص‌های خروجی	مجموعه مشترک	پیش نیاز	مجموعه دستیابی	شاخص
۱	۱	۳،۱	۱	۱. معمار و شریک استراتژی
-	۳	۳،۴	۳	۲. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها
-	۴	۴	۳،۴	۳. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان
-	۵	۲،۵	۵،۳	۴. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی
۶	۶	۳،۶	۶	۵. درک و شناخت کسب و کار
-	۷	۷،۹	۴،۷،۹	۶. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR
-	۹	۶،۷،۹	۹	۷. تکنولوژی HR
-	۱۰	۳،۱۰	۹،۱۰	۸. توسعه دهنده سرمایه انسانی
				۹. توسعه دهنده سرمایه انسانی

خروجی تکنیک ISM برای سطح دوم معمار و شریک استراتژی و درک و شناخت کسب و کار می‌باشد. در جدول ۱۱، خروجی سطوح سوم با روش ذکر شده بدست آمده است.

جدول ۱۱. مرحله سوم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

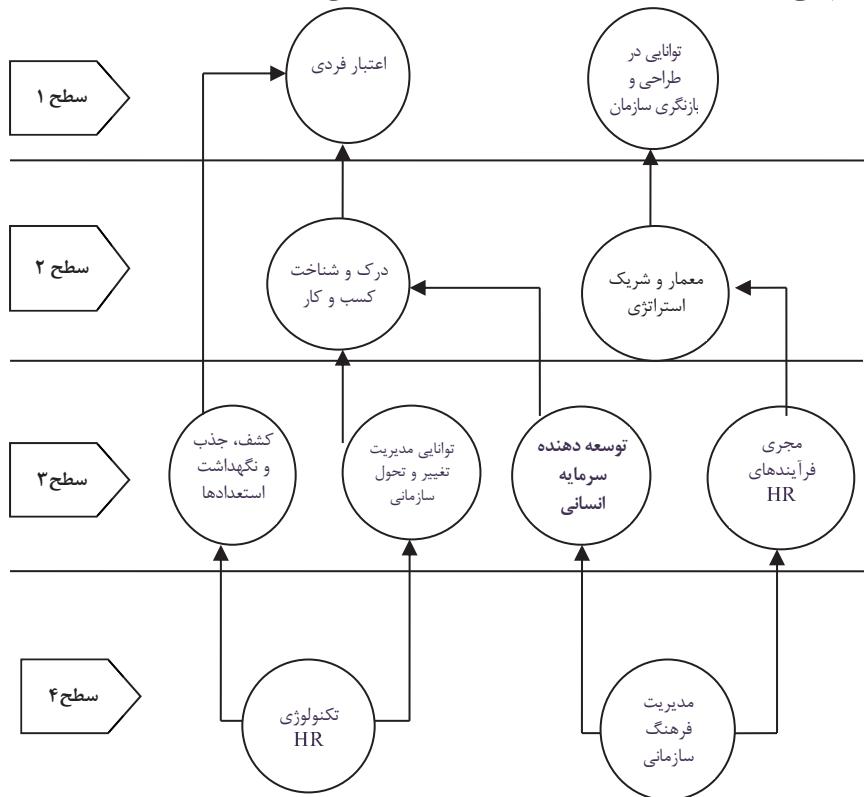
شاخص‌های خروجی	مجموعه مشترک	پیش نیاز	مجموعه دستیابی	شاخص
۳	۲	۳	۳	۱. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها
۴	۴	۴	۴	۲. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان
-	۵	۲،۵	۵،۷	۳. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی
۷	۷	۷	۷	۴. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR
-	۷	۷،۹	۴،۷،۹	۵. تکنولوژی HR
۱۰	۹	۶،۷،۹	۱۰	۶. توسعه دهنده سرمایه انسانی

خروجی تکنیک ISM برای سطح سوم توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگری سازمان، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR و توسعه دهنده سرمایه انسانی می‌باشد. در جدول ۱۲، خروجی سطوح چهارم با روش ذکر شده بدست آمده است.

جدول ۱۲. مرحله چهارم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شناختهای خروجی	مجموعه مشترک	پیش نیاز	مجموعه دستیابی	شناخت
۵	۵	۵،۹	۵	۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی
۹	۹	۵،۹	۵،۹	۹. تکنولوژی HR

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، متغیرها بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در پژوهش حاضر متغیرها در چهار سطح قرار گرفته‌اند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی کارکنان

در سطح اول، مؤلفه‌های "توانایی در طراحی و بازنگری" و "اعتبار فردی" "قرار گرفته‌اند که نشان دهنده تاثیرپذیری بالای این دو متغیر در سیستم مذکور می‌باشد و

اهمیت بالای این دو شاخص را در این سیستم نمایان می‌سازد. همچنین در سطح دوم، مؤلفه‌های "معمار و شریک استراتژی" تاثیر گذاری مستقیم با سطح اول دارد. سطح سوم " مجری فرآیندهای HR" ، "توسعه دهنده سرمایه" ، "توانایی مدیریت تغییر و تحول" و "کشف، جذب و نگهداشت استعدادها" می‌باشد. در پایین‌ترین سطح مؤلفه‌های "مدیریت فرهنگ سازمانی" و "آشنایی با تکنولوژی HR" قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری

رویکرد توجه به شایستگی مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا آنان رقابت جهانی، ملی و منطقه‌ای را بهتر درک کرده، عملکرد حرفه‌ای شان را بهبود بخشیده و تضمین دهنده که واحد منابع انسانی خدمات با ارزش افزوده ای در حمایت اهداف کسب و کار، فراهم سازند. لذا از آنجاییکه فرآیندهای منابع انسانی با مدیریت و رهبری مدیران منابع انسانی تاثیر مستقیمی بر کسب مزیت رقابتی یک سازمان دارند، ضروری است مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی خاص هر کشور و صنعت به صورت مستمر بهبود و توسعه یابند. ارزیابی مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی می‌تواند روشن کننده وضعیت فعلی آنان و مقدمه ای برای ترسیم نقشه راه آینده در شرایط مطلوب و مطابق روندهای جدید کسب و کار خودشان باشد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از بین بیست عامل استخراج شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق براساس پرسشنامه توزیع شده، ده عامل با عنوانین " توجه به معمار و شریک استراتژی، توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگری سازمان، توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی، درک و شناخت کسب و کار، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR، اعتبار فردی، تکنولوژی و توسعه دهنده سرمایه انسانی" به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است. سپس جهت شناسایی ارتباط بین عوامل موثر بر اجرای توانمند سازی کارکنان از تکنیک ISM استفاده شده است. این مدل نشان می‌دهد مؤلفه‌های مدیریت فرهنگ سازمانی و آشنایی با تکنولوژی HR در پایین‌ترین سطح قرار دارد، همچنین مؤلفه‌های " توانایی در طراحی و بازنگری" و "اعتبار فردی" که نشان دهنده تاثیرپذیری بالای این دو متغیر در سیستم مذکور می‌باشد و اهمیت بالای این دو شاخص را در این سیستم نمایان می‌سازد. در سطح اول قرار دارند.

منابع:

۱. کردآبادی، سجاد صالحی؛ ثابت، سمیه؛ رسأ؛ علیرضا، ۱۳۹۰، مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سخن‌شناسی آن در ایران، نشریه توسعه انسانی پلیس.
۲. رابینز، استی芬 (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: پارساپیان، علی و اعرابی، محمد، چاپ چهارم، تهران: دفترپژوهش‌های فرهنگی.
۳. شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۲). بازآموزی منابع انسانی در سازمان، انتشارات یکان، ص ۶۲.
۴. صائی، محمد (۱۳۸۹). توسعه‌ی منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مجله مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۸.
۵. میرسپاسی، نوید (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، تهران.
۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۳) مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ص ۱۷۴.
۷. وفانزاد، یوسف (۱۳۹۱) ارزیابی عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی اداره آموزش و پرورش شهرستان بندر لنگه در سال ۱۳۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۸. غفاریان، وفا (۱۳۹۰)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۹. ابیلی، خدایار (۱۳۹۲). دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، انتشارات شیوه.
۱۰. احمدی، علی عسگر (۱۳۹۰)، به سوی شایسته سalarی در مدیریت، مدیریت آموزش و پرورش.
۱۱. باقری زاده (۱۳۸۹)، سیدمحمد، کنش اصول گرایی یا شایسته پذیری، تدبیر شماره ۱۶.
۱۲. ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸)، شایسته سalarی در انتخاب مدیران، نشریه مدیریت، شماره ۳۴.
۱۳. تنهایی، الهیار (۱۳۸۶) شایستگی‌های مدیریتی، نشریه مدیریت، شماره ۷۳-۷۴.
۱۴. رحمانی، سیداحمد، (۱۳۷۹) نقش شایسته سalarی در عرصه مدیریت، فرهنگ و تعاون، شماره ۱۰.
۱۵. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، (۱۳۸۲)، انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، بهار.



۱۶. عطارفر، علی، (۱۳۸۷)، بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی. انتشارات دهکده.
۱۷. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۹)، تعالیٰ منابع انسانی، انتشارات سرآمد.
18. Drucker P.F. (2006). "The Practice of Management".3ed (New York: Harper & Row).P. 80.
19. Hoy, K.W., Mischall, G. C. (2008). Educational Administration Theory, Research, and Practice. International Edition.
20. Blinkered, Borosk. Dyer. (2012). Key competencies for a transformed . Human resource organization: Results Of a field study, Human. Resource management. 35, 383-403.
21. Bonder, A. (2003). A blueprint for the future: Competency based management in KRDC. Canada.
22. Green P.C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: yossey – Bass. Competency modelling35.
23. Kats, F.E. & Resenzweig. Y.E (2005). Organization and , management new York Pp. 378- 379.
24. Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', Journal of World Business, 45 (2), pp.179-189.
25. Klein, AL.(2009). Validity and reliability for competency – based systems: Reducing litigation risks. Compensation and Benefits Review, 28, 31-37.
26. Mansfield, R.S. (2011). Building competency models. Human Resource management,35, pp:9-18.
27. Mirabelle. R.J. (2007). Everything you Wanted to know about competency modeling. Training and Development. August, pp 73- 77.
28. Spencer& Spencer's, (2004). Competence at work models for superior performance. Young. Wiley & sons. Rework.
29. Dilchert, S. & Ones, D. S. (2012). Assessment center dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. International Journal of Selection and Assessment, 03, 021.
30. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
31. Grey L.Stewart&Kenneth G.Brown (2007), Human Resource Management, Linking Strategy to Practice
32. Sanghi Seema (2007), The handbook of competency mapping.
33. Christensen, Ralph. (2005). Roadmap to Strategic HR.
34. Boselie, Paul. (2010). Strategic Human Resource Management.