



## Identifying and Classifying General and Specific Job Competencies of the Inspectors of Government Agencies

Khosrow Rashid \*, Kambiz Karimi \*\*, Madieh Ataei \*\*\*

### Abstract

This research is intended to identify and classify the general and specific job competencies of the inspectors of government agencies. Regarding the purpose of the study, content analysis method is selected to conduct it. Semi-structured interviews are used for data collection. The statistical population of this research included all employees and managers of the Inspection Office of Hamadan Province, as well as senior managers of the Hamadan Inspection Office, and the inspectors who were missioned to the provincial departments. The research followed a purposive sampling method resulting in the selection of 35 relevant experts who were interviewed. Job descriptions were reviewed to identify the most important information relating to job competencies of the employees. The data were analyzed through content analysis. Based on the results, the identified concepts were organized into 4 categories: general knowledge (5 classes), specific knowledge (2 classes), skills (4 classes) and personality traits (9 classes). The first three categories were determined as general competencies and the last category as the specific competency. Hence, it is suggested that more specialized manner be fulfilled to achieve justice and progress in individuals' selections and supervisory investigations.


**Keywords:** *general competencies; specific competencies; investigators; governmental agencies; Hamadan.*

---

\* Corresponding author: associate professor, Department of Psychology, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu Ali Sina University, Hamadan khosrorashid@yahoo.com

\*\* PhD candidate in educational psychology, Department of Psychology, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran

\*\*\* Master of general psychology, Department of Psychology, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴ شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵	نشریه علمی <b>پژوهشهای مدیریت منابع انسانی</b> (پاییز ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۳: ۲۰۷ - ۱۸۳)	 دانشگاه مابع نام حسین
--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## تعیین و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان مراکز دولتی

خسرو رشید\*، کامبیز کریمی\*\*، مانده عطایی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۳۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان مراکز دولتی انجام شد. روش پژوهش باتوجه به هدف، کاربردی از نوع تحلیل محتواست. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان و مدیران اداره بازرسی استان همدان، مدیران بالادست اداره بازرسی و ادارات و سازمان‌هایی که بازرسان استانداری به آنها سرکشی می‌کردند، شامل شد. روش نمونه‌گیری، هدف‌مند و ۳۵ نفر از کارشناسان مربوطه مورد مصاحبه قرار گرفتند. جهت جمع‌آوری اطلاعات، از شرح وظایف این شغل نیز برای شناسایی مهم‌ترین شایستگی‌های شغلی کارکنان موردنظر سود برده شد. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش مفاهیم استخراج‌شده، در چهار مقوله دانش عمومی (۵ طبقه)، دانش تخصصی (۲ طبقه)، مهارت (۴ طبقه) و ویژگی‌های شخصیتی (۹ طبقه) سازماندهی شدند که سه طبقه نخست به‌عنوان شایستگی‌های عمومی و طبقه چهارم به‌عنوان شایستگی‌های اختصاصی دسته‌بندی شدند. بنابراین، می‌توان در انتخاب افراد و بررسی‌های نظارتی به‌صورت تخصصی‌تر برخورد کرد تا عدالت و پیشرفت توأم باهم حاصل شود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های عمومی؛ شایستگی‌های اختصاصی؛ بازرسان؛ مراکز دولتی؛ همدان

این پژوهش با حمایت مالی استانداری همدان انجام شده است.

\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

khosrorashid@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری روان‌شناسی تربیتی، گروه روان‌شناسی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

\*\*\* کارشناسی ارشد روان‌شناسی عمومی، گروه روان‌شناسی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان،

ایران

## مقدمه

همسو با نیازهای پیشرفته در قرن ۲۱، بخش‌های مختلف آموزش و صنعت نیز نیازمند بهبود کیفیت شایستگی‌های فردی هستند (کاسمن<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸: ۶). تحلیل و ارزیابی پیشینه رشد و پیشرفت کشورهای صنعتی نشان داده که منابع انسانی حرفه‌ای و تعلیم‌دیده در مسیر توسعه اثر بسزایی داشته است. بااینکه این مطلب امروزه بسیار روشن به نظر می‌رسد، اما تا همین اواخر، مدیران کارخانه‌ها در سطح جهانی به کارگر تنها به چشم یکی از هزینه‌های تولید می‌نگریستند و همه نیروی خود را به کار می‌بردند تا این هزینه را نیز مانند دیگر هزینه‌ها در کم‌ترین سطح ممکن نگهدارند (کیفین و مک گورمیک، ۱۳۸۱: ۳۶). توسعه پایدار، مسئله‌ای پیچیده است و شامل ترکیبی از مهارت‌ها در زمینه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است (سیگیس<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۹: ۳۲). تعادل بین این عوامل می‌تواند توسعه پایدار را ایجاد کند (باربیر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۵).

سرمایه اصلی سازمان‌های امروزی، نیروی انسانی کارآزموده است؛ چراکه امروزه دیگر سرمایه مالی و اقتصادی نمی‌تواند پشتوانه سازمان‌ها باشد. لذا سازمان‌های مختلف نیازمند چنین سرمایه انسانی هستند (سیم‌خواه و محمدخانی، ۱۳۹۸: ۹۴). وجود چنین نگاهی به کارکنان می‌تواند برداشت مناسبی درباره سایر شرایط و زمینه‌های موجود در حوزه اشتغال را فراهم نماید. به بیان دقیق‌تر، در شرایطی که نیروی کار به عنوان یک هزینه به حساب می‌آمده است، می‌توان انتظار داشت که بحث کیفیت چندان مطرح نباشد و کارگران تنها براساس میزان حقوق درخواستی، رده‌بندی و به کار گماشته شوند. از طرف دیگر، بسیاری از مدیران در گذشته‌ای نزدیک بر این باور بودند که تنها با دست‌دادن، نگاه کردن به چشمان متقاضیان کار و واریسی برگه تقاضا می‌توانند درباره افراد داوری کنند و بهترین فرد را گزینش نمایند (مهداد، ۱۳۸۱: ۴۷). خوشبختانه این‌گونه روندها امروزه دگرگونی اساسی پیدا کرده‌اند. امروزه این باور پدید آمده است که ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیت افراد می‌تواند گرایش به سوی یک شغل و پیشرفت

1. Kasman
2. Ciegis
3. Barbier

و پیروزی در آن را پیش‌بینی کند، نکته‌ای که در حوزه‌های روان‌شناسی شغلی و حرفه‌ای، روان‌شناسی کار و روان‌شناسی سازمانی و صنعتی یکی از عنوان‌های کلیدی مورد بررسی است (بوچر<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۶: ۳۹۲). پایه این بررسی‌ها این است که با واگذاری شغل‌ها به اشخاصی که به انجام شغل موردنظر علاقه ندارند و یا از توانایی لازم برای انجام آن برخوردار نیستند، از دستیابی به هدف‌های سازمانی باز خواهیم ماند. در کنار اینها، با به‌کارگیری فردی که از کارایی لازم برخوردار نیست، بیهوده هزینه‌های بسیار گزافی به سازمان‌ها و کشور تحمیل می‌شود (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۰: ۱۱۲). عوامل گوناگونی در انتخاب یک شغل و موفقیت در آن نقش دارند. دسته‌ای از این عوامل به ویژگی‌های جسمانی فرد برمی‌گردند. از جمله اینکه آیا یک فرد توانایی جسمانی لازم برای انجام یک شغل را دارد یا خیر؟ دسته‌ای از عوامل نیز به توانایی‌های ذهنی - روانی فرد برمی‌گردد. برای نمونه، کسی که می‌خواهد به آموزش در کلاس‌های درسی بپردازد در مقایسه با کسی که می‌خواهد رانندگی کند، به توانایی‌های ذهنی متفاوتی نیازمند است. دسته دیگر از عوامل به گرایش‌های فرد برمی‌گردد. گرایش زمانی وجود دارد که انسان چیزی را دوست دارد، آن را مورد توجه قرار می‌دهد، درباره آن می‌اندیشد و از انجام آن لذت می‌برد (بالی تیرکده، ۱۳۷۵: ۳۵).

درواقع تفاوت در توانایی‌ها و ویژگی‌های افراد یکی از زمینه‌های اصلی گرایش افراد به‌سوی شغل‌های گوناگون می‌شود. در یک دسته‌بندی، ویژگی‌های اصلی افراد به دو دسته اصلی بخش‌بندی شده است: ۱. مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های فنی، ۲. ویژگی‌های رفتاری - شخصیتی و استعدادهای فردی (هوگان و وارن فلتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۸۰). در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها در سطح جهانی گسترش پیدا می‌کنند و با چالش‌های بسیاری در دستیابی به اهداف خود روبه‌رو هستند (تورلاک و کوزی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲۷۸). در گذشته برای استخدام روی مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی فرد تأکید می‌شد، اما در رویکرد شایستگی - محور به تحلیل ویژگی‌های رفتاری داوطلبان یک

1. Butcher
2. Hogan & Warrenfeltz
3. Torlak & Kuzey

شغل توجه می‌شود. استخدام شایسته‌محور مبتنی بر شناسایی شایستگی‌های اساسی موردنیاز برای پیروزی در یک شغل و به‌دنبال آن ارزیابی میزان بروز هر یک از آنها در تجربه‌های گذشته یک فرد یا در رفتارهای جاری اوست. این فرایند که "جورسازی شغلی" نامیده می‌شود (شناسایی ویژگی‌های شغل و پیدا کردن فردی که آن ویژگی‌ها را دارد)، مزیت‌هایی دارد که شامل: کاهش خطاهای استخدام، شناسایی توانایی‌ها و نقص‌های افراد، هدف‌گیری نیازهای سازمان، افزایش رضایت و زاینده‌گی شغلی و کاهش تعارض و غیبت از کار، است. گزینش نیرو یک کارکرد مدیریتی بسیار سخت و نیز حساس است، زیرا خطا در استخدام، هزینه‌های زیادی برای سازمان به‌همراه دارد. یک استخدام اشتباه به‌معنای کاهش بازدهی، صرف زمان و تلف کردن پول در فرایند استخدام و نیز صرف هزینه‌های زیاد برای اخراج کارکنان نامناسب و گزینش دوباره نیروست (شرکت ملاک<sup>۱</sup>). در کشورهایی که مشکل بیکاری به‌عنوان معضل بزرگ مطرح نیست و افراد برای پیدا کردن شغل از آزادی نسبی برخوردارند دیدن ترک کار ۲۰۰ تا ۳۰۰ درصدی در مشاغلی که کارکنان به روش‌های سنتی گزینش می‌شوند، امری عادی است و وجود این نسبت از ترک کار به‌معنای صرف هزینه‌های بسیار و بازدهی پایین است (هوگان و وارن فلتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۸۱). شایستگی مفهومی پیچیده و چندوجهی است که دارای ابعاد و کاربردهای وسیعی است (خطیب‌زاده و دیگران، ۱۳۹۸: ۱۰).

## مروری بر مبانی نظری

### نظریه‌های انتخاب شغل

نظریه‌های مختلفی به بررسی انتخاب شغل پرداخته‌اند که از مهم‌ترین آنها می‌توان به نظریه‌های دونالد سوپر، آنا رو، جان‌هالند و فرانک پارسونز اشاره کرد. اساس نظریه سوپر بر چگونگی خودپنداره است. وی بر این باور است که شخص شغلی را انتخاب می‌کند که بازگوکننده و بازتابنده برداشت و پنداشت فرد از خود باشد. وی به تفاوت‌های

1. Criteria Corporation
2. Hogan & Warrenfeltz

فردی باور داشت و ترکیبی از عوامل مانند هوش، استعداد، توانایی، و الگوهای محیطی را در پیشرفت شغلی اثرگذار می‌دانست. سوپر به روند تکامل تصدی شغل و بلوغ کاری و تخصصی بیشتر از فرایند انتخاب شغل تأکید دارد. زیرا استدلال بر این است که انتخاب شغل از نتایج مهم تکامل و بلوغ کاری و تخصصی است. از طرفی، رو برای اولین بار در سال ۱۹۴۹ آزمون فرافکن گروهی و آزمون‌های گروهی را روی دسته‌ای زیست‌شناس، فیزیکدان و شیمیدان اجرا کرد و به بررسی زمینه‌های خانوادگی، تجارب دوره کودکی، رشد روانی - اجتماعی، باورهای مذهبی و تجربه‌های شغلی آنان پرداخت. وی براساس یافته‌هایش می‌گوید که هر یک از این گروه‌های علمی دارای ویژگی‌های خانوادگی و شخصیتی ویژه‌ای هستند. وی می‌گوید که انتخاب شغل با ویژگی‌های شخصیتی و تربیت آغازین، پیوند ناگسستنی دارد. وی براساس یافته‌هایش تفاوت بین افراد را در انتخاب شغل به دو دسته بخش‌بندی می‌کند: کسانی که در انتخاب شغل به مردم و روابط اجتماعی علاقه دارند و دسته‌ای که به اشیاء دلبستگی دارند.

هالند نظریه خود را بر دو اصل استوار نمود: ۱. انتخاب شغل رابطه مستقیمی با طرز تلقی و گرایش فرد دارد، ۲. انتخاب شغل و حرفه به نوع شخصیت فرد بستگی دارد. به نظر او انتخاب شغل نشانگر شخصیت فرد است. در واقع آنچه وی را به سوی خود می‌کشاند، مجموعه عناصری است که کلیت شخصیت را می‌سازند. این کلیت از عناصر ژنتیک تا تاریخچه زندگی فردی مایه می‌گیرد. به نظر هالند آدمی تحت تأثیر عوامل فردی و اجتماعی که شخصیت را می‌سازند، به دنبال فضای روانی مناسبی می‌گردد که بتواند مجموعه شخصیتی خود را در آن بروز دهد. وی بر این باور است که شش نوع شخصیت وجود دارد که عبارتند از: واقع‌بین، معنوی، اجتماعی، قراردادی، تهوری و هنری. پارسونز یکی از پیشروان روان‌شناسی شغلی است. بنابر نظر او تحلیل نیروی انسانی شامل دریافت اطلاعاتی درمورد استعدادها و توانایی‌ها، علائق، انگیزه‌ها و محدودیت‌های فرد است. در کنار چنین تحلیلی از فرد، مطالعه مشاغل موجود در جامعه نیز ضروری است و هدف از آن آگاهی از نیازمندی‌ها، فرصت‌های اجتماعی و پیامدهای مثبت و منفی است که در پی این انتخاب ممکن است، به دست آید (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۰: ۱۳۸ - ۱۳۴).

## شایستگی

به‌طور معمول ارتباط بین یک شخص و کار (شامل نقش، شغل یا یک موقعیت)، از طریق مفهوم شایستگی یا صلاحیت صورت می‌گیرد که به‌طور کلی به‌عنوان توانایی یا ظرفیت برای عملکرد مؤثر در یک موقعیت کاری معین توصیف می‌شود (روژسکی و مالاچوفسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳۶۱). بر همین اساس، استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۵۰۰۰ سازمان‌ها را ملزم به در نظر گرفتن صلاحیت‌های منابع انسانی درگیر در فرایندهای کاری کرده و این صلاحیت‌ها را به‌عنوان توانایی اثبات استفاده از دانش و مهارت در شغل تعریف کرده است. بنابراین، یک عملکرد مدیریتی کارآمد در حوزه منابع انسانی نیازمند انتخاب افراد دارای شایستگی در شغل مورد نظر است (گیلیوم<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۴: ۶۳۰). ظرفیت یک فرد برای انجام یک فعالیت در چارچوب شایستگی سنجش خواهد شد (زریفیان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴: ۳۸) که بیانگر شناخت استعداد است. با این وجود، فهرست کردن تمامی ویژگی‌هایی که یک شخص باید در انجام یک کار معین داشته باشد، شدنی نیست. در نتیجه، مفهوم کلی‌تری از شایستگی در ادبیات پژوهشی مورد توجه بوده است. به‌عنوان مثال، پیترز و ژولسکی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷: ۸۶)، شایستگی را به‌عنوان توانمندی یک کارمند در استفاده از دانش خود برای دستیابی به یک هدف از پیش تعیین شده با سطح معینی از عملکرد تعریف کرده‌اند. این مفهوم در ادبیات پژوهشی با مفاهیمی همچون مهارت‌ها، توانایی‌ها و یا حتی مناسب‌بودن همپوشانی دارد. با این حال، مهارت به‌عنوان دانش فنی برای انجام یک کار تعریف می‌شود. در حالی که شایستگی مفهومی عمومی‌تر را شامل می‌شود (بوچر<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۷: ۱۰۰). از آنجاکه سازمان‌های مختلف لزوم توجه صلاحیت منابع انسانی درگیر در فرایندهای کاری مختلف را در دستور کار خود دارند، ابزارهای مختلفی به‌منظور ارزیابی مدیریت شایستگی در مازول‌های مدیریت منابع انسانی تهیه شده است. چنین ابزارهایی امکان مقایسه صلاحیت‌های

1. Rózewski & Małachowski
2. Guillaume
3. Zarifian
4. Peters & Zelewski
5. Boucher

موردنیاز یک شغل و ویژگی‌های فرد موردنظر را امکان‌پذیر ساخته‌اند. علی‌رغم این موضوع، تعیین دقیق سطح صلاحیت موردنیاز برای یک شغل هنوز هم موضوعی پیچیده است. اخیراً از مدل‌های مرتبط با منطق فازی به‌منظور توصیف، دسته‌بندی و ارائه چارچوبی برای تعیین صلاحیت‌های لازم در شغل‌های مختلف استفاده می‌شود (گیلیوم و دیگران، ۲۰۱۴: ۶۳۱).

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی در حوزه تعیین صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کارمندان و مدیران در حوزه‌های مختلف صورت گرفته است. از جمله؛ چیا و دیگران (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های شغلی افسران امنیت مرزی پرداختند که یافته‌های پژوهش چهار مقوله: دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌ها را نشان داد. بیکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳: ۳ - ۵۲)، در پژوهشی با عنوان "بررسی و ارزیابی شایستگی‌ها: راهبردی برای ارتقای سطح مدیریت سلامت" شایستگی‌های اختصاصی برای مدیران بخش سلامت را در رهبری، همکاری و ارتباطات، مدیریت ارباب‌رجوع، بهبود یادگیری و عملکرد و حرفه‌ای‌گری ارائه داده است. لی و آلبرت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳: ۱۵۰۰)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی شایستگی‌های کارمندان در زمینه کارهای پویا: یک مطالعه موردی با در نظر گرفتن روش شناسی" رویکردی را برای شناسایی شایستگی‌های کارمندان براساس زمینه‌ای روان‌شناختی ارائه دادند. خطیب‌زاده و دیگران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مقوله‌های محوری شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه شامل سه بعد فردی (دانش‌افزایی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها، تغییر نگرش، توسعه ویژگی‌های شخصیتی، بصیرت‌افزایی و تعالی اخلاقی)، سازمانی (رسالت و راهبرد، فرهنگ و جو سازمانی، مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی) و محیطی (محیط فرهنگی - اجتماعی، محیط اقتصادی - فن‌شناختی، محیط سیاسی - قانونی) است.

1. Chia, Heng & Goh
2. Baker
3. Ley & Albert



با وجود اهمیت استفاده از آزمون‌ها و تلاش برخی شرکت‌ها و مؤسسه‌ها در کاربست آزمون‌ها، همان‌طور که قاضی دادگاه در یافتن اینکه حق با چه کسی است؟ گاه با مشکل برخورد می‌کند، کارفرمایان نیز در گزینش نیروی مناسب برای یک شغل خالی با مشکل برخورد می‌کنند. گزینش نیرو به‌ویژه اگر فرایند استخدام موجود استاندارد شده نباشد و توان برآورده کردن هدف‌های استخدامی شرکت را نداشته باشد، به مشکل بزرگی تبدیل می‌شود. در این شرایط، کار سختی است که فرد مناسب را برای شغل مناسب و در زمان مناسب گزینش کنیم. اما گزینش نیرو به روش نظام‌دار و استاندارد شده هزینه‌ها را کم کرده و ضمن کاهش زمان صرف‌شده برای فرایند استخدام نیرو، سبب گزینش شایسته‌ترین افراد می‌شود.

به‌طور قطع، بنیان گذاشتن یک نیروی کار دارای عملکرد بالا با گزینش درست آغاز می‌شود. میزان ماندن در یک شغل، زاینده‌گی فردی و شایستگی کاری همگی با یک فرایند مناسب و دقیق جوسازی شغل با فرد آغاز می‌شود. ضمن اینکه، در خلال فرایند گزینش نامزدهای استخدام، برداشت اولیه‌ای درباره فرهنگ سازمان، ارزشی که در شرکت برای استعداد‌های افراد قائلند و نیز میزان تخصصی بودن فرایندهای کاری سازمان به‌دست می‌آوردند. اگر از منظر مدیریت منابع انسانی بنگریم، این سؤال پیش می‌آید که آیا می‌توان ضعف‌های موجود در زمینه شایسته‌سالاری را به عدم آگاهی از معیارهای صحیح انتخاب افراد مرتبط دانست؟ آیا اشخاصی که به‌عنوان کارمند در این حوزه انتخاب می‌شوند، شرایط لازم برای احراز این‌گونه مشاغل را دارند؟ باتوجه به نقش، جایگاه و اهمیت ذکر شده برای شایسته‌بودن یک کارمند در افزایش بهره‌وری سازمان مربوطه، توجه به شیوه‌ها و ملاک‌های صحیح گزینش افراد ضروری می‌نماید. از دیگر سو، علی‌رغم انجام پژوهش‌های مختلف در زمینه تعیین شایستگی‌های مختلف کارمندان بخش‌های مختلف، با در نظر گرفتن تخصص در شغل‌های مختلف، تعیین مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مربوط به هر شغل ضروری است و از طرفی، پژوهشی داخلی که بتواند این حوزه را در رابطه با شغل بازرسی پوشش دهد، دردسترس نیست. لذا توجه به این امر می‌تواند شیوه نوینی را در راستای کمک به تعیین افراد با کارایی بالاتر در این شغل به‌دست دهد. باتوجه به موارد بیان‌شده، هدف

اساسی این پژوهش، تعیین مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان دفتر بازرسی استانداری همدان بود؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ جمع‌آوری داده‌ها از نوع کیفی - اکتشافی و ازلحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی است. از نظر روش‌شناسی این پژوهش با رویکرد تحلیل محتوا انجام شد. اندیشه اصلی رویکرد تحلیل محتوا تأکید بر مطالعه و تجزیه و تحلیل ارتباطات به شیوه نظام‌دار و عینی برای بررسی متغیرهاست (فیاض‌بخش و دیگران، ۱۳۹۳: ۳۴). بنابراین، روش تحلیل محتوا برای این پژوهش در نظر گرفته شد. برای تعیین شاخص‌های شایستگی شغلی در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند<sup>۱</sup> استفاده شد.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

منابع اطلاعاتی برای شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های موردنیاز هر شغل، کارشناسان خبره، کارکنان و استفاده‌کنندگان آن شغل، و نظریه‌های آن حوزه هستند که تنها کارشناسان خبره باید صلاحیت لازم را در این حوزه داشته باشند و نه دو گروه دیگر که اطلاعات حاصل از نظر کارشناسی این افراد با نظریه‌های مرتبط ترکیب می‌شود. از این رو، جامعه آماری پژوهش حاضر شامل همه کارکنان و مدیران اداره بازرسی استان همدان، مدیران بالادست اداره بازرسی، ادارات و سازمان‌هایی را که بازرسان استانداری به آنها سرکشی می‌کردند، شامل شد که از خبرگی و تجربه عملی لازم برخوردار بودند و می‌توانستند تیم پژوهش را در رسیدن به اهداف تحقیق یاری دهند. کارشناسان موردنظر براساس شاخص‌های دانش (تحصیلات مرتبط، گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط با اهداف شغلی سازمان) و تجربه (حداقل ده سال سابقه کاری و حداقل سه سال سابقه کار مرتبط باهدف پژوهش) انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه آماری تلاش شد از جامعه پژوهش افراد دارای تجارب ارزنده‌تر در زمینه

1. Semi-structured interview

موردنظر با بررسی سوابق افراد انتخاب شوند. از این میان، ۴ نفر از کارکنان اداره بازرسی، دو تن از مدیران بالادست اداره بازرسی استانداری و ۲۹ تن از اداراتی که بازرسان برای سرکشی به آنان مراجعه کردند که در مجموع ۳۵ نفر را تشکیل دادند، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند<sup>۱</sup> انتخاب شدند. به منظور کسب دانش و اطلاعات موثق، سعی شد براساس شاخص‌های یادشده در بخش جامعه و نمونه آماری، افراد مطلع به‌گونه‌ای انتخاب شوند که بیشترین و بهترین اطلاعات موردنیاز از طریق آنان به‌دست آید. با توجه به اینکه در این پژوهش از مصاحبه برای بررسی اهداف استفاده شد و نیز تحلیل محتوا برای دستیابی به مفاهیم به‌کار رفت، لذا مانند بسیاری از پژوهش‌های کیفی دیگر، مصاحبه با افراد موردنظر تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. یعنی مرحله‌ای که پس از آن اضافه‌شدن نمونه دیگر معنای جدیدی نداشته باشد و اطمینان از اینکه اطلاعات به‌دست آمده، به‌طور کامل حوزه مورد مطالعه را پوشش داده است. در واقع اشباع نظری مقوله‌های مورد بررسی مبنای داوری درباره زمان توقف نمونه‌گیری از گروه‌های مختلف مربوط به آن مقوله‌هاست. به عبارت دیگر، هنگامی که پژوهش به نقطه بازده نزولی در حوزه جمع‌آوری داده‌ها رسید، می‌توان مطمئن شد که پژوهش به کفایت رسیده است. در روش کیفی به این نوع نمونه‌گیری، نمونه‌برداری هدف‌مند می‌گویند. بر این اساس، در روش‌های کیفی، تعداد نمونه‌های مورد مطالعه آن از پیش تعیین شده نیست (گلاسر و استراوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۶۶). نمونه‌گیری هدف‌مند نوعی نمونه‌گیری است که محقق تلاش خواهد کرد با استفاده از نظر خبره‌ترین افراد در مورد موضوع پژوهش، به تحلیل و بررسی رخداد و موضوع مدنظر بپردازد. به این معنا که این نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست، بلکه عمدی و قضاوتی است (کرسول و کرسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۲۰).

در این پژوهش اشباع نظری در نمونه‌سی‌وپنجم به‌وقوع پیوست. در کنار این منابع، از مبانی نظری و پژوهش‌های مربوط به این حوزه، و نیز شرح وظایف این شغل نیز برای شناسایی مهم‌ترین شایستگی‌های شغلی کارکنان مورد نظر سود برده شد. داده‌های به‌دست آمده با استفاده از روش

1. Purposive sampling
2. Glaser & Strauss
3. Creswell & Creswell

تحلیل محتوا از روش‌های تحلیل کیفی (کدگذاری، دسته‌بندی و طبقه‌بندی داده‌های حاصل از مصاحبه) و نیز روش‌های آماری توصیفی (جدول‌های توزیع فراوانی و نمودارهای ستونی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در جدول شماره ۱، سازمان‌های مورد نظر که نمونه از آنها انتخاب شده، گزارش شده است.

جدول ۱. نمونه پژوهش به تفکیک سازمان‌های مختلف

تعداد افراد نمونه	سازمان	تعداد افراد نمونه	سازمان
۱	شهرداری کیودرآهنگ	۱	سازمان فنی و حرفه‌ای
۱	هلال‌احمر	۱	سازمان انتقال خون
۱	اداره آب روستایی	۲	اداره استاندارد
۱	آموزش و پرورش کیودرآهنگ	۶	استانداری
۱	اداره کار و تعاون	۱	فرمانداری رزن
۱	بخشداری مرکزی کیودرآهنگ	۱	مدیریت اداره برق
۱	میراث فرهنگی	۱	فرمانداری اسدآباد
۱	بهبودی	۱	اداره آب منطقه‌ای
۱	پارک علم و فناوری	۱	شهرداری رزن
۱	محیط زیست کیودرآهنگ	۱	شهرداری اسدآباد
۲	مدیریت بازنشستگی	۱	محیط زیست
۱	ثبات‌احوال	۱	بخشداری مرکزی رزن
۱	آب و فاضلاب منطقه‌ای	۱	جهاد کشاورزی
۱	آموزش و پرورش همدان	۱	بخشداری مرکزی اسدآباد

## ابزارهای سنجش

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ سؤال بازپاسخ؛ پروتکل مصاحبه مشتمل بر پرسش‌های کلیدی

زیر بود:

۱. مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی شغل بازرسی چه مواردی هستند؟
۲. بازرسان استانداری همدان چه ویژگی‌های عمومی باید داشته باشند؟

۳. یک بازرس چه جور اطلاعاتی باید داشته باشد؟
۴. چه میزان تحصیلات برای موفقیت در شغل بازرسی لازم است؟
۵. چه توانایی‌ها و مهارت‌هایی برای موفقیت در شغل بازرسی مورد نیاز است؟
۶. مهم‌ترین شایستگی‌های اختصاصی شغل بازرسی چیست؟
۷. بازرسان استاندارد هم‌دان چه ویژگی‌های اختصاصی باید داشته باشند؟
۸. یک بازرس چه ویژگی‌های شخصیتی و فردی باید داشته باشد؟
۹. چه آدمی با چه جور شخصیتی مناسب شغل بازرسی است؟
۱۰. آیا در زمینه شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغل بازرسی، مورد خاصی هست که لازم باشد توضیح دهید؟

برای بررسی اعتبار مصاحبه بعد از طرح پرسش‌های باز، بررسی اولیه روی پرسش‌ها انجام گرفت و با چند تن از کارمندان مربوطه مصاحبه انجام و ثبت شد. در مرحله بعد با در نظر گرفتن پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و درخواست مجدد توضیحات لازم از آنها، تغییرات لازم در سؤالات مصاحبه صورت گرفت. علاوه بر این، به منظور تأیید نهایی یافته‌ها، از دیدگاه باارزش اساتید آگاه به موضوع متخصصان علمی بهره گرفته شد. زمان مصاحبه برای هر فرد بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه بود. مصاحبه‌ها با اجازه خود افراد ضبط می‌شد تا با مرور چندباره مصاحبه‌ها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های مطرح شده مشارکت کنندگان انجام شود.

در طول دسته‌بندی مصاحبه‌ها، ارزیابی‌های انجام گرفته به وسیله دو ارزیاب به عنوان راهکار بررسی اعتبار تحلیل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که درصد اتفاق نظر دو ارزیاب در مورد یک آزمودنی، راهکاری برای سنجش اعتبار تجزیه و تحلیل خواهد بود. در پژوهش حاضر، از روش اعتبار باز آزمون، استفاده شد. بدین منظور تعدادی از مصاحبه‌ها انتخاب خواهند شد و توسط ارزیاب‌ها در مدت کم و دقیق مورد بررسی قرار خواهند گرفت و نتایج باهم مقایسه می‌شوند. از این رویکرد برای تعیین میزان پایایی ارزیابی استفاده می‌شود. فرمول مورد استفاده برای بررسی اعتبار باز آزمون به صورت رابطه ۱ است (داوینگ و دیگران، ۲۰۰۱: ۳۰۲).

$$\text{رابطه ۱:} \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در پژوهش حاضر سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد و یکی از پژوهشگران در فاصله ۲۰ روز آن را کدگذاری کرد. با توجه به رابطه ۱، پایایی مصاحبه ۷۵ درصد (بیشتر از ۶۰ درصد) به دست آمد. در نتیجه، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد که ۲۸ نفر (۸۰ درصد) آزمودنی‌ها مرد و هفت نفر (۲۰ درصد) از آنها زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، چهار نفر (۱۱/۴ درصد)، فوق‌دیپلم، ۱۵ نفر (۴۲/۹ درصد)، لیسانس، ۱۳ نفر (۳۷/۱ درصد)، فوق‌لیسانس و سه نفر (۸/۶ درصد) دکتری بودند. از نظر بازه سنی تعداد ۱۱ نفر (۳۱/۴ درصد)، بین ۲۷ تا ۳۷ سال، ۱۹ نفر (۵۴/۳ درصد)، بین ۳۸ تا ۴۷ سال و پنج نفر (۱۴/۳ درصد)، بین ۴۸ تا ۵۷ سال بودند. در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا سطر به سطر بررسی و کدگذاری شد که در نهایت ۶۱ مفهوم استخراج و براساس فراوانی در جدول شماره ۲ ارائه شد.

جدول ۲. توزیع فراوانی ویژگی‌های شناسایی شده بازرسان در مصاحبه‌ها

تعداد تکرار	ویژگی‌ها	تعداد تکرار	ویژگی‌ها
۱۱	۱. مسئولیت‌پذیری، ۲. قاطعیت، ۳. روحیه محاسبه‌گری، ۴. منضبط و قانون‌گرایی، ۵. وقت‌شناسی، ۶. ثبات هیجان، ۷. ریسک‌پذیری، ۸. انگیزه بالا، ۹. وجدان‌گرایی	۲۰	۱. آشنایی با اسناد، ۲. توانایی بحث و مذاکره، ۳. توانایی گزارش‌نویسی در نظارت و بازرسی، ۴. آشنایی با اصول قراردادها، ۵. داشتن تفکر و عمل قانون‌گرا، ۶. کار با رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط
۱۰	۱. شهامت و جسارت، ۲. رعایت حق افراد خطاکار، ۳. سلیقه‌ای عمل نکردن	۱۸	۱. برنامه‌ریزی در فرایند بازرسی، ۲. رازداری و امانت‌داری، ۳. بردباری و سعه‌صدر، ۴. تواضع، ۵. صداقت، ۶. رعایت عدالت، ۷. تقوا، ۸. توصیه‌ناپذیری، ۹. متعهدبودن
۹	۱. پرهیز از مچ‌گیری، ۲. حساسیت به کار بازرسی و کیفیت گزارش، ۳. پرهیز از قضاوت، ۴. انتقادپذیری، ۵. نداشتن دیدگاه قدرت‌مآبانه	۱۷	۱. توانایی بررسی و تحلیل گزارش بازرسی، ۲. توانایی کشف و جمع‌آوری اطلاعات، ۳. توانایی یادگیری مداوم، ۴. حل تعارضات بین فردی، ۵. برقراری ارتباط مؤثر با حفظ استقلال کاری
۸	۱. عوامل مالی و معیشتی، ۲. پوشش مناسب تدوین آیین‌نامه استاندارد در گزارش‌نویسی، ۳. متناسب‌سازی بین شغل و توانایی بازرس	۱۵	۱. مدون‌سازی فرایند و نحوه بررسی پرونده‌ها، ۲. توانایی ارشاد و راهنمایی، ۳. توانایی توضیح و تشریح لغزش‌های احتمالی، ۴. تسلط به زبان بدن، ۵. برخورد قاطع با خطاکار، ۶. دارای تجربه مدیریتی و اجرایی در حوزه مورد بازرسی، ۷. دانش علمی و تخصصی کافی درباره سازمان بازرسی شونده، ۸. مدیریت زمان، ۹. روابط عمومی بالا
۷	۱. تفویض اختیار، ۲. بازخورد دادن، ۳. ارتقا براساس گزارش‌های اثربخش، ۴. تدوین آیین‌نامه استاندارد، ۵. به‌روزشدن قوانین و مقررات	۱۴	۱. حس مشارکت‌جویی، ۲. حس امیدواری، ۳. بانشاط‌بودن
		۱۳	۱. اخلاق حرفه‌ای در بازرسی، ۲. مباحث مالی و بودجه دولتی، ۳. مباحث حفاظتی، ۵. آشنایی با سیاست‌های کلی در بحث بازرسی

باتوجه به جدول شماره ۲ مفاهیم آشنایی با اسناد، توانایی بحث و مذاکره، توانایی گزارش‌نویسی در نظارت و بازرسی، آشنایی با اصول قراردادهای، داشتن تفکر و عمل قانون‌گرا و کار با رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط با ۲۰ بار تکرار بیشترین فراوانی و مفهوم‌های تفویض اختیار، بازخورد دادن، ارتقا براساس گزارش‌های اثربخش، تدوین آیین‌نامه استاندارد و به‌روزشدن قوانین و مقررات با هفت بار تکرار کم‌ترین فراوانی را داشتند.

در ادامه با مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند که در نهایت ۲۱ کد استخراج شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

### جدول ۳. مقوله‌بندی مفاهیم شناسایی شده

مقوله	طبقه‌بندی مفاهیم	فراوانی
دانش عمومی	۱. آشنایی با گردآوری، بررسی و تحلیل اطلاعات	۳۴
	۲. آشنایی با اسناد	۲۰
	۳. آشنایی با اصول قراردادهای	۲۰
	۴. آشنایی با اصول مالی و بودجه	۱۳
	۵. آشنایی با اصول بازرسی	۱۳
دانش تخصصی	۱. تجربه‌های مدیریتی و اجرایی مرتبط با بازرسی	۱۵
	۲. شناخت تخصصی سازمان و حوزه فعالیت سازمان بازرسی شونده	۱۵
مهارت	۱. توان برنامه‌ریزی در فرایند بازرسی	۳۳
	۲. توان توضیح و تشریح لغزش‌های احتمالی	۳۰
	۳. کار با رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط	۲۰
	۴. توان گزارش‌نویسی	۲۰
ویژگی‌های شخصیتی	۱. توانایی ارتباط مؤثر (مشارکت‌جویی، روابط عمومی بالا، توانایی بحث و مذاکره و ایجاد ارتباط، تواضع داشتن، بردباری، نداشتن دیدگاه قدرت‌مآبانه، انتقادپذیری)	۱۲۰
	۲. قانون‌گرایی (سلیقه‌ای عمل نکردن، رعایت حقوق افراد خطاکار، عدالت، پرهیز از مچ‌گیری)	۴۷
	۳. قاطعیت (برخورد قاطع، شهامت و جسارت)	۳۶
	۴. درستکاری (صداقت و تقوا)	۳۶
	۵. مسئولیت‌پذیری (وجدان‌گرایی و متعهدبودن)	۲۹
	۶. رازداری	۱۸
	۷. سفارش‌ناپذیری و استقلال رأی	۱۸
	۸. توانایی حل تعارض	۱۷
	۹. تیزبینی و ذکاوت (حساسیت به کار بازرسی)	۹



باتوجه به جدول شماره ۳ مفاهیم استخراج شده طبقه‌بندی شده و در چهار مقوله دانش عمومی (۵ طبقه)، دانش تخصصی (۲ طبقه)، مهارت (۴ طبقه) و ویژگی‌های شخصیتی (۹ طبقه) قرار گرفته‌اند. طبقاتی مانند توانایی ارتباط مؤثر با فراوانی ۱۲۰، قانون‌گرایی با فراوانی ۴۷ و قاطعیت و درستکاری هر کدام با فراوانی ۳۶ بالاترین میزان و طبقاتی مانند آشنایی با اصول مالی و بودجه و بازرسی هر کدام با فراوانی ۱۳ و تیزبینی با فراوانی ۹ کم‌ترین فراوانی از دیدگاه افراد مورد مصاحبه بوده است.

ویژگی‌های شغل بازرسی را از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان می‌توان در چهار مقوله جایگذاری کرد که مقوله‌ها نیز چندطبقه را شامل می‌شوند. برای توصیف و شناسایی بهتر، به مقوله‌ها و طبقات و ویژگی‌های آنها در ادامه اشاره شده است.

**دانش عمومی:** در این مقوله توضیح و تفسیر افراد به دانش و سطح آشنایی با مقدمات و اصول اولیه بازرسی اشاره دارد و شامل پنج طبقه آشنایی با اسناد، آشنایی با اصول قراردادها، آشنایی با اصول مالی و بودجه، آشنایی با اصول بازرسی و آشنایی با نحوه گردآوری، بررسی و تحلیل اطلاعات می‌شود. (برای نمونه موارد زیر از طرف مصاحبه‌شوندگان مطرح شد: الف. بازرس باید با اسناد مختلف و طبقه‌بندی و اهمیت آنها آشنایی داشته باشد. ب. بازرس باید با اصول تنظیم قراردادها و با ماده‌ها و مفاد قراردادها آشنا باشد. پ. با اصول مالی و بودجه و برنامه‌ها و جداول مالی و بودجه سازمان‌ها آشنایی داشته باشند. ت. بازرسان باید با شیوه جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به صورت علمی آشنا باشند).

**دانش تخصصی:** در این مقوله توضیح و تفسیر افراد به دانش و تجربه تخصصی در شغل بازرسی اشاره دارد و شامل دو طبقه تجربه‌های مدیریتی و اجرایی مرتبط با شغل بازرسی و شناخت تخصصی از سازمان و حوزه فعالیت ارگان مورد بازرسی می‌شود (از جمله مواردی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند شامل: الف. سابقه قبلی در حوزه بازرسی توانایی و تخصص بازرس را افزایش داده و کارایی او را بالا می‌برد. ب. بازرس به‌طور تخصصی از حوزه و فعالیت‌های سازمان مورد بازرسی آگاهی داشته باشد).

**مهارت:** در این مقوله توضیح و تفسیر افراد به مهارت و توانایی انجام امور در شغل بازرسی اشاره دارد و شامل چهار طبقه توان گزارش‌نویسی، توان برنامه‌ریزی در فرایند بازرسی، توانایی کار با رایانه و نرم‌افزارها و توانایی توضیح و تشریح لغزش‌های احتمالی می‌شود (مصاحبه‌شوندگان در این حوزه پاسخ‌های مختلفی را ارائه کردند از جمله: الف. بازرس باید مهارت بالایی در تهیه گزارش مختصر و مفید داشته باشد. ب. توانایی برنامه‌ریزی و مدون‌سازی پرونده‌ها و نحوه بررسی آن‌ها با برنامه درست و دقیق داشته باشد. پ. بازرس باید کار با رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط با حوزه شغلی را بلد باشد. ت. بتواند لغزش‌های احتمالی افراد در سازمان را شناسایی و اثرات آن را توضیح دهد).

**ویژگی‌های شخصیتی:** در این مقوله توضیح و تفسیر افراد به ویژگی‌های شخصیتی در شغل بازرسی اشاره دارد و شامل ۱۰ طبقه توان حل تعارض، توانایی ارتباط مؤثر، قاطعیت، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، رازداری، تیزی، درستکاری، سفارش‌ناپذیری و استقلال رأی (از جمله پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان در این حوزه به قرار زیر بود: ۱. جایی که تعارض پیش می‌آید توانایی حل و برطرف کردن تعارضات را داشته باشد. ۲. بازرس باید توانایی بحث و مذاکره و ایجاد ارتباط را داشته و از روابط عمومی بالایی برخوردار باشد. ۳. بازرسان باید حس مشارکت‌جویی و همکاری داشته، تواضع و بردباری نشان دهند و دیدگاه از بالا به پایین (قدرت‌مآبانه) نداشته باشند. ۴. در کار خود باید قاطعیت داشته و در شناسایی و برخورد با خطاها شهامت داشته باشد. ۵. نسبت به وظیفه و سمت خود مسئولیت‌پذیری داشته و در کار خود وجدان و تعهد به اصول را مدنظر داشته باشد. ۶. افرادی نیز بر قانون‌گرایی تأکید داشته و عنوان کردند بازرس باید براساس قانون عمل کرده و به‌عنوان مثال در برخورد با افراد و قوانین سلیقه‌ای عمل نکنند، عدالت را رعایت کند و هدفش اصلاح براساس قانون باشد و نه گرفتن میچ افراد. ۷. امانت‌داری و رازداری باعث اعتماد و ایجاد ارتباط بازرس با افراد سازمان می‌شود. پس باید بازرس امانت‌دار باشد. ۸. درستکاری بازرس مانند داشتن صداقت و تقوا باعث اصلاح خطاها و بالا رفتن کارایی بازرس و سازمان می‌شود. ۹. داشتن حساسیت و موشکافی در شغل بازرسی

می‌تواند بازرس را در رسیدن به شناسایی و اصلاح خطاها یاری دهد. ۱۰. برخی نیز به ویژگی توصیه ناپذیری اشاره کرده و عنوان کردند که سفارش ناپذیر بودن و داشتن استقلال رأی باعث سلامت کار بازرس شده و از مشکلات و خطاهای احتمالی در آینده نیز جلوگیری می‌کند). حال که مفاهیم طبقه‌بندی و در مقوله‌های مرتبط جایگذاری شدند، نوبت به بررسی سؤالات پژوهش می‌رسد، برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش و مقوله‌ها و طبقه‌بندی مفاهیم براساس ارتباط با مبانی پژوهش در دو محور کلی تحت عنوان شایستگی‌های عمومی و اختصاصی جایگذاری شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. محوربندی مقوله‌ها و مفاهیم

فرآوانی	طبقه‌بندی مفاهیم	مقوله	محورها
۳۴	۱. آشنایی با گردآوری، بررسی و تحلیل اطلاعات	دانش عمومی	شایستگی‌های عمومی
۲۰	۲. آشنایی با اسناد		
۲۰	۳. آشنایی با اصول قراردادها		
۱۳	۴. آشنایی با اصول مالی و بودجه		
۱۳	۵. آشنایی با اصول بازرسی		
۱۵	۱. تجربه‌های مدیریتی و اجرایی مرتبط با بازرسی	دانش تخصصی	شایستگی‌های عمومی
۱۵	۲. شناخت تخصصی سازمان و حوزه فعالیت سازمان بازرسی‌شونده		
۳۳	۱. توان برنامه‌ریزی در فرایند بازرسی	مهارت	
۳۰	۲. توان توضیح و تشریح لغزش‌های احتمالی		
۲۰	۳. کار با رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط		
۲۰	۴. توان گزارش‌نویسی		
۱۲۰	۱. توانایی ارتباط مؤثر (مشارکت‌جویی، روابط عمومی بالا، توانایی بحث و مذاکره و ایجاد ارتباط، تواضع داشتن، بردباری، نداشتن دیدگاه قدرت‌مآبانه، انتقادپذیری)	ویژگی‌های شخصیتی	شایستگی‌های اختصاصی
۴۷	۲. قانون‌گرایی (سلیقه‌ای عمل نکردن، رعایت حقوق افراد خطاکار، عدالت، پرهیز از میج‌گیری)		
۳۶	۳. قاطعیت (برخورد قاطع، شهامت و جسارت)		
۳۶	۴. درستکاری (صداقت و تقوا)		
۲۹	۵. مسئولیت‌پذیری (وجدان‌گرایی و متعهد بودن)		
۱۸	۶. رازداری		
۱۸	۷. سفارش ناپذیری و استقلال رأی		
۱۷	۸. توانایی حل تعارض		
۹	۹. تیزبینی و ذکاوت (حساسیت به کار بازرسی)		

باتوجه به نتایج جدول شماره ۴ در جواب سؤال اول پژوهش می‌توان گفت که دانش عمومی، دانش اختصاصی و مهارت مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی بازرسان از دیدگاه افراد مورد مصاحبه هستند. براساس پیشینه و مبانی نظری (رشید، ۱۳۹۱)، ویژگی‌های شغلی شامل چهار دسته دانش و اطلاعات، توانایی، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های روان‌شناختی) می‌شود که دانش و مهارت و توانایی ویژگی‌های عمومی و خصیصه‌های شخصیتی ویژگی‌های اختصاصی به حساب می‌آیند. براساس این دسته‌بندی طبقه‌های دانش و مهارت در این پژوهش جزو شایستگی‌های عمومی به شمار می‌روند.

جدول ۵. مقوله‌بندی یک نمونه از محتوای مصاحبه‌ها

مقوله‌ها	پاسخ‌های مصاحبه‌شونده
شایستگی‌های عمومی	دانش عمومی آشنایی با سیاست‌های کلان شغل بازرسی - مباحث مالی و بودجه دولتی - آشنایی با اسناد - مباحث حفاظتی - آشنایی با اصول قراردادها
	دانش تخصصی دارای تجربه مدیریتی و اجرایی در حوزه مورد بازرسی - دانش علمی و تخصصی کافی درباره سازمان بازرسی شونده
	مهارت توانایی گزارش‌نویسی در نظارت و بازرسی - کار با رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط - توانایی توضیح و تشریح لغزش‌های احتمالی - مدیریت زمان - مدون‌سازی فرایند و نحوه بررسی پرونده‌ها
شایستگی‌های اختصاصی	ویژگی‌های شخصیتی اخلاق حرفه‌ای در بازرسی - داشتن تفکر و عمل قانون‌گرا - برخورد قاطع با خطا کار - توانایی بحث و مذاکره - روابط عمومی بالا - توانایی ارشاد و راهنمایی - تسلط به زبان بدن

جدول شماره ۵ یک نمونه از پاسخ‌های مصاحبه‌شونده به سؤالات مصاحبه را نشان می‌دهد که در مقوله‌های شایستگی عمومی و اختصاصی دسته‌بندی شده است. همچنین در پاسخ به سؤال دوم نیز می‌توان ویژگی‌های شخصیتی را مهم‌ترین شایستگی اختصاصی بازرسان از دیدگاه افراد مورد بررسی عنوان کرد. در ارتباط با سؤال دوم نیز براساس مبانی و پیشینه، ویژگی‌های شخصیتی و فردی را می‌توان به‌عنوان شایستگی‌های اختصاصی محسوب کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان مراکز دولتی در استان همدان انجام شد.

پرسش اول: مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی موردنیاز بازرسان دفتر بازرسی استانداری همدان کدامند؟

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش مفاهیم عنوان‌شده توسط افراد مصاحبه‌شونده مورد بررسی و طبقه‌بندی قرار گرفت و مفاهیم براساس فراوانی رتبه‌بندی شده و سپس براساس ارتباط در مقوله و محورها جایگذاری شدند. براساس نتایج جداول شماره ۳ و ۴، مقوله‌های شناسایی شده تحت عنوان دانش عمومی (آشنایی با اسناد، اصول مالی و بودجه، اصول بازرسی و جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات)، دانش تخصصی (تجربه مدیریتی و اجرایی مرتبط با بازرسی و شناخت تخصصی از فعالیت‌های سازمان موردبازرسی) و مهارت (توانایی گزارش‌نویسی، توانایی برنامه‌ریزی در فرایند بازرسی، توانایی کار با رایانه و نرم‌افزار و توانایی توضیح لغزش‌های احتمالی) به‌عنوان محور شایستگی‌های عمومی جایگذاری شد. براین اساس می‌توان گفت که شایستگی‌های عمومی بازرسان شامل دانش عمومی، دانش تخصصی و مهارت است. از نظر فراوانی نیز دانش عمومی در رتبه اول مهارت در رتبه دوم و دانش تخصصی در رتبه سوم قرار دارد. در زمینه شایستگی‌های شغلی پژوهش زیاد صورت گرفته است، اما در مورد شایستگی شغل بازرسان به‌ندرت پژوهشی یافت می‌شود و بیشتر پژوهش‌ها در ارتباط با شایستگی شغلی مدیران است. یافته سؤال اول پژوهش با تحقیقات خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰)، محمودی و دیگران (۱۳۹۱) و رشید (۱۳۹۱) همخوان بود.

در تبیین این یافته براساس نظر سارکار<sup>۱</sup> (۲۰۱۳: ۲۵۹)، می‌توان گفت شایستگی شامل صلاحیت‌های منابع انسانی درگیر در فرایندهای کاری بوده و این صلاحیت‌ها به‌عنوان توانایی اثبات استفاده از دانش و مهارت در شغل تعریف شده است. در نتیجه، مهارت فرد در انجام

1. Sarkar

وظایف شغلی امری مؤثر است. از نگاهی دیگر شایستگی‌های عمومی را می‌توان به‌عنوان توانمندی یک کارمند در استفاده از دانش خود برای دستیابی به یک هدف ازپیش‌تعیین‌شده با سطح معینی از عملکرد تعریف کرد. یا به‌تعبیری، تلاشی که شخص به‌منظور اجرای نقش خود در شغلش به‌صورت کاملاً موفق باید داشته باشد، به‌واسطه عناصر مهارت، توانایی و دانش شکل خواهد گرفت.

پرسش دوم: مهم‌ترین شایستگی‌های اختصاصی موردنیاز بازرسان دفتر بازرسی استاندارد همدان کدامند؟

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش نیز مفاهیم عنوان‌شده توسط افراد مصاحبه‌شونده مورد بررسی و طبقه‌بندی قرار گرفت و مفاهیم براساس فراوانی رتبه‌بندی شده و سپس براساس ارتباط در مقوله و محورها جایگذاری شدند. براساس نتایج جداول شماره ۳ و ۴، مقوله شناسایی شده تحت عنوان ویژگی‌های شخصیتی (توان حل تعارض، توانایی ارتباط مؤثر، قاطعیت، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، رازداری، تیزبینی، درستکاری، سفارش‌ناپذیری و استقلال رأی) به‌عنوان محور شایستگی‌های اختصاصی جایگذاری شدند. براین اساس می‌توان گفت که شایستگی‌های اختصاصی بازرسان شامل ویژگی‌های شخصیتی است. یافته سؤال دوم پژوهش با تحقیقات الوانی و دیگران (۱۳۹۵)، رضایت (۱۳۹۰)، صائمیان (۱۳۹۳)، بردبار و دیگران (۱۳۹۰)، رنجبر و دیگران (۱۳۹۲) و رشید (۱۳۹۱) همسو بود. شایستگی، میزان تأثیر کارمند بر ارباب‌رجوع است که به‌وسیله توانمندی آنان در شاخص‌های شایستگی عمومی مشخص می‌شود. علاوه بر این شامل خصوصیات یاری‌دهنده فرد و متشکل از خصوصیات شخصیتی و موارد مطرح‌شده در شایستگی عمومی خواهد بود و مؤلفه‌هایی مانند توان ارتباط، مسئولیت‌پذیری و تعهد، اخلاقیات و وجدان، مدیریت روابط، توان مشورت‌دهی، قاطعیت و عدالت را دربر می‌گیرد (انیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱۲). براساس نظر چانگ و تارنو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴: ۵۸) برای تحقق اهداف سازمانی به افراد شایسته نیاز است. شایسته کسی است که هم دانش داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد.

1. Ennis
2. Chang & Tharenou

بنابراین، تحقق اهداف سازمانی نیازمند افرادی است که از توانمندی، تجربه، دانش و ویژگی‌های شخصیتی خاصی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی‌های هم برای توسعه و هم برای ارزیابی افراد عامل اساسی به‌شمار می‌رود، لذا هرچه ویژگی‌های فردی و شخصیتی بیشتری شناسایی شوند، به‌کارگیری افراد شایسته بهتر انجام می‌گیرد. به‌همین دلیل، تشخیص مؤلفه‌های شایستگی به‌واسطه تأثیری که در کارآمدی سازمان‌ها دارند، بسیار مهم خواهد بود. همچنین طبقه‌بندی و بررسی شایستگی‌های افراد کمک‌شایانی به فرایند گزینش و تصدی پست‌های مهم و کلیدی خواهد نمود. یکی از محدودیت‌های قابل‌ذکر در این پژوهش این است که نمونه موردپژوهش از ادارات و سازمان‌های دولتی بوده و نتایج، تنها درمورد سازمان‌های دولتی قابل‌کاربرد است. محدودیت دیگر، مشکل هماهنگی وقت مصاحبه با زمان اداری کارکنان بود که با زمان‌بندی و هماهنگی لازم تاحدی برطرف شد.

### پیشنادهای کاربردی

باتوجه به اینکه بازرسی، شغل حساس و مهمی است و انتخاب افراد شایسته در این شغل امری ضروری به‌شمار می‌رود، همچنین به‌منظور تعیین اشخاص صاحب‌صلاحیت، وجود قوانین و معیارهای دقیق ضروری خواهد بود و این معیارها باید قابلیت اندازه‌گیری داشته باشند. لذا پیشنهاد می‌شود: براساس مؤلفه و محورهای شایستگی تعیین‌شده در این پژوهش، ابزاری معتبر ساخته شود و انتخاب و انتصاب افراد در حوزه بازرسی با درنظرگرفتن معیارهای مطرح‌شده، انجام پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم برای ارتقای سطح دانش و مهارت‌ها و توانمندسازی ویژگی‌های فردی بازرسان براساس مقوله‌ها و محورهای پژوهش حاضر مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- الوانی، مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۱): ۳۰ - ۱.
- بالی تیرکده، محمدرولی (۱۳۷۵)، بررسی عوامل مؤثر در هدایت تحصیلی - شغلی دانش‌آموزان نظام جدید آموزش متوسطه برای انتخاب رشته تحصیلی و شغل آینده خویش در شهرستان نوشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بردبار، غلامرضا و شاکری، فاطمه (۱۳۹۰)، تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد، مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، ۲ (۲): ۱۲۸ - ۱۰۱.
- تیفین، ژوزف و مک کورمیک، ا. ژ. (۱۳۸۱)، روان‌شناسی صنعتی، ترجمه محمدحسین سروری، تهران: نشر بعثت.
- خطیب‌زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین‌پور، رضا (۱۳۹۸)، الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۳): ۳۵ - ۹.
- خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران، فصلنامه مدیریت انتظامی، ۶ (۴): ۵۹۲ - ۵۸۰.
- رشید، خسرو (۱۳۹۱)، ساخت آزمون‌های روان‌شناختی شغلی برای مشاغل کلیدی بانک مسکن، طرح پژوهشی بانک مسکن.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰)، طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- رنجبر، منصور؛ خائف الهی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن و فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۲)، ارزیابی مدلی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۳ (۱۰۹): ۱۱۳ - ۱۰۴.
- سیم‌خواه، مسعود و محمدخانی، الهه (۱۳۹۸)، تأثیر کیفیت مبادله رهبر - پیرو و عدالت سازمانی بر سلامت سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۳): ۱۲۳ - ۹۳.
- شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۹۰)، راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل، تهران: انتشارات رشد.



- صائمیان، صدیقه (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های برند شخصی در حوزه سرمایه‌های انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۳): ۱۵۳ - ۱۳۱.
- فیاض‌بخش، احمد؛ احمدپور، محمد؛ سیدامامی، رفعت؛ افتخار، حسن؛ صفاری، محسن؛ غفرانی‌پور، فضل‌الله (۱۳۹۳)، روش‌های پژوهش در آموزش و ارتقای سلامت: راهنمای نگارش رساله/ پایان‌نامه در علوم پزشکی و بهداشتی، تهران: سبحان.
- محمودی، سیدمحمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرائی، صدیقه (۱۳۹۱)، شناسایی و تبیین شایستگی مدیران دانشگاه، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۱): ۱۴۳ - ۱۱۴.
- مهرداد، علی (۱۳۸۱)، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، تهران: نشر جنگل.

- Baker, G. R. (2003). Identifying and assessing competencies: A strategy to improve healthcare leadership. *Healthcare Papers*, 4(1), pp. 49-58.
- Barbier, E. B. (2016). **Building the green economy**. Canadian Public Policy, 42(s1), S1-S9.
- Boucher, X., Bonjour, E., & Grabot, B. (2007). **Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey**. *Computers in industry*, 58(2), pp. 98-117.
- Butcher, J. N., Ones, D. S., & Cullen, M. (2006). **Personnel Screening With the MMPI-2**. In J. N. Butcher (Ed.), *MMPI-2: A practitioner's guide* (p. 381-406). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11287-014>.
- Chang, Sh and Tharenou, Ph. (2004). Competencies needed for managing a Multicultural work group, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, pp. 57- 60.
- Chia, Y. S. D., Heng, W. C., Goh, L. Y., & Ang, C. H. J. (2019). Job Competencies of Border Security Officers in Singapore. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34(79), pp. 1-13.
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J., & Martinkus, B. (2009). The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Engineering Economics*, 62(2), pp. 28 - 37.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications.
- Daving, Y., Andrén, E., Nordholm, L., & Grimby, G. (2001). Reliability of an interview approach to the Functional Independence Measure. *Clinical Rehabilitation*, 15(3), pp. 301-310.
- 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.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). **Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Chicago: Routledge.
- Guillaume, R., Houé, R., & Grabot, B. (2014). Robust competence assessment for job assignment. *European Journal of Operational Research*, 238(2), pp. 630-644.
- Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of*

- management learning & education**, 2(1), pp. 74-84.
- Kasman, Z., Ismail, A., Siron, N., & Samad, N. A. (2018). **A Review of Continuing Professional Development (CPD) of Training Competencies for Malaysian Mechanical Industries**. In MATEC Web of Conferences (Vol. 150, p. 05017). EDP Sciences.
- Ley, T., & Albert, D. (2003). Identifying employee competencies in dynamic work domains: methodological considerations and a case study. **J. UCS**, 9(12), pp. 1500-1518.
- Peters, M. L., & Zelewski, S. (2007). Assignment of employees to workplaces under consideration of employee competences and preferences. **Management Research News**, 30(2), pp. 84-99.
- Rózewski, P., & Małachowski, B. (2009, November). **Competence management in knowledge-based organization: case study based on higher education organization**. In International conference on knowledge science, engineering and management (pp. 358-369). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Sarkar, S. (2013). Competency based Training Need Assessment—Approach in **Indian companies**. **Organizacija**, 46(6), pp. 253-263.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 68(2), pp. 276-295.
- Zarifian, P. (1994). **Competences ET organization qualifying en milieu industrial**. LA competence: mythe, construction or reality. Paris: Connections.