

طراحی الگوی سازمان شایسته‌محور، با تأکید بر مدیریت راهبردی شایستگی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۷

داود حسین پور^۱، شقایق کرمانشاهی^۲

از صفحه ۱۱ تا ۳۸

چکیده

زمینه و هدف: در محیط پیوسته متغیر و رقابتی، الگوهای شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود مهارت‌ها و کارآمدی نیروی انسانی - به‌منظور انطباق با تقاضاهای متغیر بازار و پاسخ‌دهی به چالش‌های فعالیت در سازمان - کمک شایانی کنند. طراحی الگوی سازمان شایسته‌محور، با تأکید بر مدیریت راهبردی شایستگی‌ها، هدف این پژوهش است.

روش‌شناسی: به‌منظور طراحی و آزمون الگو، شاخص‌ها از طریق روش دلفی و پرسشنامه خبرگی از ۳۰ استاد و صاحب‌نظر مدیریت کسب شد. جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس پرسشنامه‌ای با تعداد ۱۲۷ سؤال و توزیع آن در نمونه تصادفی ۳۳۰ نفری از میان مدیران و کارکنان بانک مرکزی انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری - در دو بخش الگوی اندازه‌گیری - جهت بررسی ویژگی فنی پرسشنامه و بخش ساختاری، جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش انجام پذیرفت.

یافته‌ها: آنچه موجب تمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون شایستگی می‌شود؛ طراحی یک چارچوب اقتضایی است که از طریق پیوند انواع راهبردهای سازمان، با سرمایه‌های مختلف سازمانی منجر به چهار رویکرد شایستگی سازمانی می‌شود. یافته‌های پژوهش، حاکی از تأثیر مثبت و معنادار دو متغیر مستقل جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمان بر شکل‌گیری چارچوب سازمان شایسته‌محور است.

نتیجه‌گیری: بر مبنای نتایج تحقیق، راهبرد کارایی و سرمایه مادی، در شکل‌گیری رویکرد شایستگی شغل‌محور، راهبرد اثربخشی و سرمایه تجاری در شکل‌گیری رویکرد آینده‌محور، راهبرد انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی بر رویکرد ارزش‌محور و ترکیب راهبرد خلاقیت و سرمایه هوشی بر رویکرد شایستگی فردمحور تأثیر گذارند.

کلیدواژه‌ها

شایستگی، جهت‌گیری راهبردی، سرمایه اصلی سازمانی، چارچوب سازمان شایسته‌محور.

۱. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)، ir.ac.atu@hosseinpour

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی

مقدمه

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آن‌ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.

امروزه استفاده از رویکرد شایستگی به عنوان مبنایی برای سازمان و مدیریت منابع انسانی در جهان غرب گسترش یافته است و جایگاه ثابتی در اقدامات منابع انسانی بین‌المللی کسب کرده است (اتی و اورث^۱، ۱۹۹۹). رویکرد مبتنی بر شایستگی، نیاز روبه‌رشد متخصصان و دانشمندان منابع انسانی برای تبدیل الزامات کسب‌وکار به یادگیری نوین و الزامات عملکردی است تا به سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های فزاینده بازار کمک کند (اتی و اورث، ۱۹۹۹)؛ بدین ترتیب الگوهای شایستگی به مثابه ابزاری برای به حرکت درآوردن موتور تغییر سازمانی عمل می‌کند (لوسیا و دیگران^۲، ۱۹۹۹).

درواقع یکی از چالش‌های پیش روی هر سازمانی، درک مستمر تحولات محیط پویای پیرامون و اتخاذ رویکرد کلان و راهبرد متناسب با آن است. مدیران ارشد باید همواره آگاه باشند که صرفاً انتخاب بهترین راهکار و راهبرد- بدون پشتوانه‌ای از منابع انسانی حرفه‌ای و شایسته- از ضمانت اجرا برخوردار نخواهد بود؛ بنابراین در محیط پیوسته متغیر و رقابتی امروز، الگوهای شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود مهارت‌ها و سطح کارایی نیروی کاریشان- به منظور انطباق با تقاضاهای متغیر بازار و پاسخ‌دهی به چالش‌های کسب‌وکار- کمک شایانی کنند (گانگانی^۳، ۲۰۰۶: ۱۲۸).

1. Athey, T.R & Orth, M.S

2. Lucia, A.D and et al.

3. Gangani, N. McLean

- دنیل، اریکسون و دالیک^۱ (۲۰۰۱)، رایج‌ترین محرک‌ها را برای ضرورت استفاده از شایستگی‌ها در یک سازمان، به شرح زیر شناسایی کرده‌اند:
- بهبود اثربخشی عملیاتی: از طریق الگوهای شایستگی، سازمان‌ها می‌توانند مزیت رقابتی را از طریق تقویت عملیات اصلی و کلیدی به دست آورند. این امر، شامل استفاده از الگوهای شایستگی وظیفه خاص و یا شغل خاص می‌شود؛ تا رفتارهایی که موجب عملکرد عالی می‌شوند، از رفتارهای معمولی که برای عملکرد معمول و متوسط نیاز است؛ شناسایی و تقویت شوند.
 - تحقق انسجام فرهنگی و پیوند سازمانی: با استفاده از الگوهای شایستگی، سازمان‌ها می‌توانند انسجام و پیوند را در یک فرایند درهم گسیخته تغییر سازمانی نظیر فعالیت ادغام، مالکیت و یا کوچک‌سازی حفظ کنند. این امر شامل استفاده از یک الگوی شایستگی اصلی در سطح سازمان است تا به کارکنان تصویر روشن و صریحی از رفتارهایی که سازمان در آینده در جهت موفقیت نیاز دارد؛ ارائه شود.
 - تقویت فرایندهای منابع انسانی: سازمان‌ها می‌توانند؛ فرایندهای منابع انسانی‌شان را از طریق یکپارچه‌سازی اقدامات رایج تقویت کنند. این امر می‌تواند شامل استفاده از مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص مورد نیاز برای کسب موفقیت در سازمان، به‌منظور ایجاد کارمندیابی قدرتمندتر و ابزارهای کسب استعداد و فرایندهای آموزش و توسعه کارراهه باشد.
 - ترغیب تغییر سازمانی: این موضوع، بیانگر ایجاد الگوهای شایستگی به‌منظور انتخاب و توسعه است که آینده را تعریف می‌کند. همچنین شامل شناسایی مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در عرصه پرمخاطره جدید است که با ترک کارکنان موجود، کسب‌وکار سنتی، بازار یا فناوری همراه است (دنیل، اریکسون و دالیک، ۲۰۰۱: ۷۴).
 - به‌کارگیری شایستگی‌های صحیح: رویکرد شایسته‌محور از طراحی آزمون‌های انتخاب که شایستگی‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهد؛ حمایت و پشتیبانی می‌کند؛

1. Daniels, Erickson & Dalik

به عبارت دیگر، کارمندیابی و انتخاب شایسته محور، استخدام افراد صحیح برای پست‌های صحیح را تضمین می‌کند. یک چنین تناسب شخص-پست، مضامین و نتایج مثبتی برای سازمان‌ها به همراه دارد؛ زیرا در انتخاب و جایگذاری شخص در پست و سمت مناسب، عدالت رعایت می‌شود (کاندولا^۱، ۲۰۱۳: ۱۶).

در حقیقت، استفاده مناسب از شایستگی متناسب با مأموریت و اهداف کلان سازمان، منجر به افزایش قدرت تحقق بسیاری از نیازهای کسب و کار می‌شود. توسل به شایستگی، می‌تواند ارزشی برای سازمان‌ها جهت تحقق اهداف زیر باشد:

- پیوند میان اقدامات مدیریت منابع انسانی با چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها یا راهبردهای کسب و کار یا اهداف سازمان؛

- بهبود کارکردهای منابع انسانی از جمله؛ ارتقای آموزش و توسعه، بهبود فرایندهای انتخاب و استخدام، کاهش ترک خدمت، کمک به برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، تحلیل مهارت‌ها و توانایی شناسایی نواقص و کمبودها در مهارت‌ها، ارائه مبنایی برای جبران خدمات و برنامه‌های پاداش‌دهی و بهبود انعطاف‌پذیری نیروی کار؛

- ایجاد پیوندهای نظام‌مند و یکپارچگی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی؛

- توسعه کیفیت بهتر در محصولات و خدمات؛

- افزایش بهره‌وری و ارتقای مزیت رقابتی؛

- حمایت از تغییرات بزرگ سازمانی و تسهیل تغییر فرهنگ و تحول؛

- افزایش عملکرد مالی و بهبود عملکرد سازمان.

پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ به این سؤال است که جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمانی، چه تأثیری بر چارچوب سازمان شایسته محور دارند؟ با عنایت به اهمیت شایستگی‌ها در پیوند میان سطوح فناورانه و سطوح وظیفه‌ای سازمان، این تحقیق قصد دارد تا با طراحی چارچوب یک سازمان شایسته‌محور، ارتباط معنادار میان جهت‌گیری فناورانه و حوزه منابع انسانی سازمان ایجاد کند و سپس متناسب با هر یک از رویکردهای این چارچوب، الگوی منابع انسانی مناسب را پیشنهاد دهد؛ به عبارت دیگر، با درک اهمیت قابل توجه شایستگی سازمان و کارکنان،

1.Kandula, S. R.

در تحقق اهداف و نیت راهبردی سازمان، این تحقیق قصد دارد تا به طراحی چارچوب یک سازمان شایسته محور بپردازد. چارچوبی که خروجی آن شناسایی ماهیت کارکنان شایسته، مبنای شکل‌گیری شایستگی کارکنان و سطح و نوع شایستگی کارکنان متناسب با نوع راهبرد و سرمایه سازمانی خواهد بود.

مبانی نظری: طرح‌های کسب‌وکار، اهداف رقابتی سازمان را شناسایی می‌کنند. تصمیم‌گیرندگان اصلی، طرح راهبردی را به‌منظور روشن شدن مسیر بلندمدت سازمان تنظیم می‌کنند. یک راهبرد کسب‌وکار، بیانگر روشی است که از طریق آن طرح‌های سازمان اجرا می‌شود و فرایند رقابتی‌اش را ارزیابی می‌کند. راهبرد کسب‌وکار، اصولاً ابزاری برای تحقق هدف مطلوب سازمان به شمار می‌آید (دویس و همکاران^۱، ۲۰۰۴: ۳۹). در این راستا، شناسایی و مدیریت شایستگی‌های سازمان و تقویت شایستگی کارکنان، نقش قابل توجهی در تسهیل روند عملیاتی کردن مأموریت و راهبرد سازمان، در تمامی سطوح خواهد داشت (اوزلیک و فرمن^۲، ۲۰۰۶: ۷۲)؛ بدین ترتیب، استفاده از الگوهای شایستگی برای سازمان، با مزایایی نظیر موارد زیر همراه است:

- تقویت راهبرد، فرهنگ و چشم‌انداز سازمان؛
- ارائه یک چارچوب و زبان مشترک، برای بحث در مورد چگونگی اجرای راهبردهای اساسی؛
- ایجاد انتظارات برای عملکرد چشمگیر، رشد حرفه‌ای و رضایت شغلی بهتر کارکنان؛
- ارائه درکی مشترک، از حوزه‌های مختلف سازمان؛
- تهیه و تنظیم نمایه شایستگی کارمند، به‌منظور شناسایی دقیق ماهیت و نیازهای پرورشی کارکنان و گروه‌های کاری (پلیوم اینترنشنال^۳، ۲۰۰۱).

در میان انواع طرح‌های مختلف از راهبردهای سازمانی که هم‌زمان با معرفی راهبرد، شایستگی‌های متناسب آن راهبرد را نیز معرفی کرده‌است؛ الگوی چهار فازی است که توسط پروفیسور هاردجنو^۴ در سال ۱۹۹۵ طراحی شده که بر اساس آن،

1. Dubois, D.D. and et al.
2. Ozcelik, G. Ferman, M.
3. Plum International
4. Hardjono

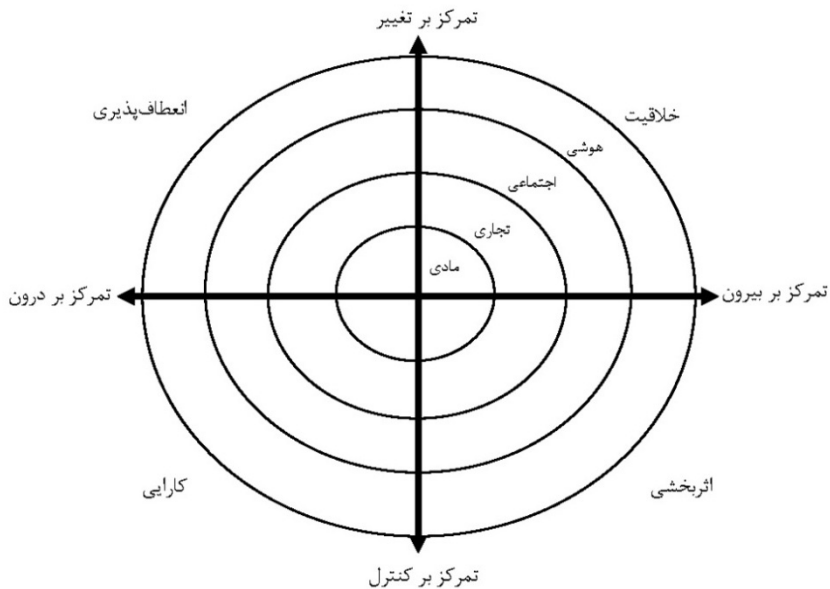
چهار نوع جهت گیری راهبردی ایدئال و شایستگی های مورد نیاز سازمان شناسایی شده است. این الگو در عمل، به عنوان یک الگوی اثربخش برای مدیران و مشاوران مدیریت - به منظور تحلیل وضعیت کنونی سازمان ها و تعیین محتمل ترین راهبرد که در آینده موجب بهبود آن سازمان ها می شود- به شمار می رود. فرضیه اصلی این الگو، آن است که سازمان ها تلاش می کنند تا مجموع چهار دارایی اساسی سازمان را با یک فرایند مستمر تغییر از یک دارایی به سرمایه بعدی افزایش دهند. این سرمایه ها (شایستگی ها) عبارت است از:

- سرمایه مادی: توانایی افزایش، حفظ و استفاده بهینه از منابع ملموس یک سازمان؛
- سرمایه تجاری: توانایی دستیابی و فعالیت در بازارها و مهارت اجرای معاملات تجاری؛

- سرمایه اجتماعی: توانایی برانگیختن افراد و ایجاد ساختارهای حمایتی، به منظور تحقق اهداف شرکت؛

- سرمایه هوشی: قابلیت یادگیری سازمان ها، توانایی تطبیق با جریان های در حال تغییر و ظرفیت خلاق که مبنای هوش جمعی اعضای سازمان است.

کارکنانی که با خود بهترین استعدادها، مهارت ها، ارتباط ها و شخصیت را به محیط کار می آورند و در عوض انتظار پاداش های منصفانه نه تنها مادی، بلکه فرصت های مسیر شغلی را دارند؛ این شانس را دارند تا مهارت های حرفه ای شان را رشد دهند و وظایف چالش برانگیز، به منظور تقویت تجربیاتشان انجام دهند. سازمان های پایدار، یاد گرفته اند که ترکیب چهار شایستگی اصلی را بهینه کنند که عبارت اند از: توانایی خلق ثروت، مشارکت در معاملات، ارتقای تعهد، اعتماد و فداکاری و توانایی تطبیق یا پیش فعال بودن. پاسخ به رخدادهای در حال تغییر محیط، با ایجاد یک ترکیب بهینه از دارایی ها، سازمان ها از یک دارایی به دارایی بعدی حرکت می کنند (مک ویلسون و لادو^۱، ۱۹۹۴: ۷۱۲).



شکل ۱: الگوی چهار فازی هاردجنو
منبع: (مارویجک، ۲۰۱۰)

الگوی فازی پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها یا بر مسائل داخلی سازمان تمرکز دارند یا بر مسائل بیرونی و در همین زمان یا بر کنترل تمرکز دارند یا بر تغییر. ترکیب این‌ها با یکدیگر یک دوبخشی ایجاد می‌کند که می‌توان نتیجه آن را در دیاگرام هاروارد مشاهده کرد. در این دیاگرام، چهار دایره وجود دارد که نشان‌دهنده چهار دارایی اصلی سازمان است. دیاگرام دو بعد اصلی تمرکز بر درون یا بیرون و تمرکز بر کنترل یا تغییر را نشان می‌دهد و در نهایت این ترکیب، منجر به چهار راهبرد یا جهت‌گیری راهبردی می‌شود.

این جهت‌گیری‌های راهبردی، عبارت‌اند از:

- کارایی: یک جهت‌گیری بهره‌وری، به منظور افزایش کارایی سازمان؛
- اثربخشی: یک جهت‌گیری بازار محور که در جهت افزایش اثربخشی سازمان حرکت می‌کند؛

-انعطاف پذیری: یک راهبرد انسان محور، به منظور افزایش انعطاف پذیری در سازمان؛
-خلاقیت: یک راهبرد نوآور محور، به منظور افزایش خلاقیت در سازمان.
 هر یک از این جهت گیری های راهبردی، یکی از شایستگی ها یا دارایی های اصلی سازمان را تقویت می کند.

کارایی عمدتاً بر افزایش دارایی مادی تمرکز دارد. اثربخشی بیشتر تقویت کننده توانایی های تجاری سازمان است. راهبرد انعطاف پذیری، تأثیر بیشتری بر شایستگی اجتماعی سازی دارد و خلاقیت ظرفیت هوشی و قابلیت انطباق سازمان با تغییرات محیطی را بهبود می بخشد (مارویجک، ۲۰۱۰).

بنابراین به منظور جاری سازی نیت راهبردی سازمان در تمامی سطوح عملیاتی و کلیه مجاری وظیفه ای سازمان؛ نیاز به کارکنانی داریم که با اتکا به شایستگی هایی که در راستای تحقق راهبرد موجود سازمان است؛ نسبت به عملیاتی کردن نیت و اهداف کلان سازمان- در سطوح مختلف- اقدام کنند و نه تنها به عنوان مجریان معمولی که قادر به تحقق وظایف اجرایی هستند؛ بلکه به عنوان مجریان برتر که قادر به خلق ارزش در سازمان هستند، فعالیت می کنند.

از این رو، هر سازمان برای آنکه بتواند جهت گیری راهبردی و برنامه هایی که جهت تحقق اهداف کلان خود در سر دارد را محقق سازد؛ نخست باید اقدام به تعیین چارچوب شایستگی در سطح کلان و جاری سازی آن در سطح منابع انسانی خود کند؛ زیرا منابع انسانی، نقش مهمی در ایجاد و خلق راهبردهای کسب و کار ایفا می کنند (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۹).

به لحاظ اهمیت مفهوم شایستگی در سازمان و ارتباط تنگاتنگی که میان نوع راهبرد و شایستگی مورد نیاز کارکنان وجود دارد و همواره از سوی صاحب نظران مورد تأکید واقع شده است؛ پروفوسور کردی و سلوراجان^۱ (۲۰۰۶) نیز با تأکید بر نظریه اقتضایی، چارچوب جامعی را برای شناسایی و توسعه شایستگی کارکنان با طرح چهار رویکرد شایستگی ارائه کرده اند؛ از جمله دو رویکرد سنتی و دو رویکرد جایگزین که

1. Cardy & Selverajan

رویکردهای سنتی، تحت عنوان رویکردهای شغل‌محور و آینده‌محور توصیف شده‌اند. چارچوب شغل‌محور، بدان لحاظ نام‌گذاری شده‌است که شایستگی‌ها، حاصل تجزیه و تحلیل الزامات شغل هستند. این چارچوب، احتمالاً رایج‌ترین رویکرد در توسعه شایستگی‌ها است. ابزار آشنای تجزیه و تحلیل شغل، نقطه شروع برای این فرایند است و منجر به این امر می‌شود که یافته‌های تحلیل شغل، محرک معیارهای شایستگی شود. شایستگی‌های توسعه‌یافته، از طریق رویکرد شغل‌محور، مهارت‌هایی را شناسایی می‌کند که آنچه به منظور اجرای مشاغل در سازمان مورد نیاز است را منعکس کند. بدین ترتیب، شایستگی‌ها بر آنچه در شغل انجام می‌گیرد، تمرکز دارد. شایستگی‌های شغل‌محور به بهترین شکل مناسب فرهنگ‌های سازمانی و با ویژگی‌های سلسله مراتبی و ثابت هستند.

رویکرد آینده‌محور، بر شایستگی‌هایی مورد نیاز - جهت تحقق چشم‌انداز راهبردی آینده سازمان - تمرکز دارد. این رویکرد هنوز بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌گیرد؛ اما شایستگی‌ها برای شغلی که در آینده موجود خواهد بود - به جای مبنای قرار دادن وظایف مشاغل موجود - ممکن است بر مبنای مأموریت و خطوط راهبردی آینده سازمان باشد. ویلسون و لدو^۱ (۱۹۹۴)، جهت‌گیری راهبردی آینده سازمان و شایستگی‌ها را به هم پیوند می‌زنند. در این رویکرد، راهبرد آینده سازمان، منجر به شایستگی‌هایی می‌شود که برای منافع سازمان، اصلی و حیاتی هستند. راهبرد آینده، منجر به شایستگی‌هایی می‌شود که خود به استخدام، ارزیابی، آموزش و فعالیت‌های توسعه‌ای کارکنان منجر می‌شود.

جدول ۱: ماهیت شایستگی‌ها و بستر سازمانی، به‌مثابه کارکرد رویکرد توسعه شایستگی

شغل‌محور	آینده‌محور	شخص‌محور	ارزش‌محور
ماهیت شایستگی‌ها	تمرکز بر ثبات آنچه انجام می‌گیرد	تمرکز بر تغییر خطی آنچه نیاز است تا در آینده انجام بگیرد	تمرکز بر فرآیند نحوه انجام امور
بستر سازمانی	تمرکز بر ثبات و سلسله مراتبی	جهت‌گیری آینده-بائبات	ارگانیک-نواورانه و پویا، توانمند شده

منبع: (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶: ۲۴۲)

1. Wilson & Lado

بر طبق نظر پروفیسور کردی و سلوراجان، دو رویکرد شخص محور و ارزش محور هستند که هر دوی آن‌ها، بر مبنای جنبه‌های تغییر هستند. رویکرد شخص محور، بر مهارت‌های گسترده شخص و سایر ویژگی‌های فردی وی تمرکز دارد و محیطی را ایجاد می‌کند که در آن، این مهارت‌ها می‌توانند منجر به محصولات یا خدمات قابل عرضه شوند. توسعه شایستگی-بر مبنای رویکرد شخص محور- ممکن است برای سازمان‌های دانشی که به خلاقیت و نوآوری کارکنانشان- به منظور اثربخشی سازمانی- وابسته‌اند، مناسب باشد. یک رویکرد شغل محور یا آینده محور، ممکن است برای ایجاد کردن شایستگی‌هایی که خلاقیت را ترویج می‌کنند کاملاً مکانیکی باشد؛ زیرا این رویکردهای سنتی، علایق و ویژگی‌های افراد را نادیده می‌انگارند. تمرکز بر علایق شخصی کارکنان دانشی در سازمان، موجب ترغیب به مشارکت آن‌ها در فعالیت‌هایی که نیاز به اطلاعات بیشتر افراد دارد، می‌شود و این امر به نوبه خود، موجب نوآوری و خلق دانش فزاینده می‌شود. این رویکرد با پرداخت‌های مبتنی بر مهارت سازگار است. برخورداری از ذخیره غنی از مهارت‌ها؛ به معنای نوآوری، انعطاف‌پذیری و امکانات است. شایستگی‌های مرتبط با این رویکرد، گسترده و نوظهور هستند. فرهنگ مرتبط با رویکرد شخص محور، فرهنگ نوآورانه خواهد بود و بر مبنای یک فرایند سازمانی، پایین به بالا خواهد بود؛ محیط پویا خواهد بود و کارکنان قلمرو وسیعی را برای ترغیب ایده‌هایشان فراهم می‌آورند.

رویکرد ارزش محور نیز بر ارزش‌ها، به مثابه یک چارچوب ثابت برای شناسایی شایستگی‌ها است. این ارزش‌ها، تعیین‌کننده نحوه انجام امور هستند؛ اما وظایفی را که باید انجام گیرد، را شناسایی نمی‌کنند.

رویکرد شخص محور برای توسعه شایستگی‌ها، شامل شناسایی خصوصیات و ویژگی‌های فرد است که برای سازمان، بیشترین قدرت در منابع انسانی‌اش را عرضه می‌کند (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶: ۲۴۴-۲۴۳).

در تحقیق حاضر نیز جهت توسعه یک چارچوب جامع شایستگی- از چهار رویکرد شغل محور، آینده محور، ارزش محور و فرد محور مطرح شده توسط کردی و سلوراجان- جهت طراحی الگوی سازمان شایسته محور- استفاده خواهد شد.

در حقیقت نهضت شایستگی، بیش از سه دهه است که از طریق کار برجسته بویاتز^۱ (۱۹۷۳)، اسپنسر و اسپنسر^۲ (۱۹۹۳)، مک‌کلند^۳ و بسیاری از محققان دیگر، صورت پذیرفته است. اصطلاح شایستگی در ادبیات، از نقطه نظرهای مختلفی تعریف می‌شود. باوجود مشکلات موجود در تعریف شایستگی، تحقیق حاضر پس از بررسی و مطالعه مجموعه گسترده‌ای از تعاریف پیرامون این اصطلاح، از مفهوم شایستگی تحت عنوان «مجموعه‌ای از انگیزه‌ها، خصایص رفتاری، نگرش‌ها یا علائق، ارزش‌ها، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های یک فرد که وی را قادر به تحقق عملکرد برتر در سطح فردی، شغلی و یا سازمانی می‌سازد که می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای تمایز میان مجریان برتر و معمولی را نشان دهد» تعریف می‌کند.

صاحب‌نظران و محققان متعدد، به دسته‌ها و طبقه‌بندی‌های مختلفی پیرامون شناخت انواع شایستگی در سازمان اشاره کرده‌اند. از آنجا که هر یک از این طبقه‌بندی‌ها، با دیدگاه‌ها و ایده‌های متفاوتی طراحی شده‌اند؛ بیانگر بخشی از مفهوم شایستگی هستند.

همان‌گونه که اشاره شد؛ پیشنهاد محقق برای شاکله و ساختار اصلی چارچوب شایستگی در سازمان؛ چهار رویکرد شغل محور، آینده‌محور، ارزش محور و فرد محور خواهد بود؛ اما خصوصیات این رویکردها، بر اساس چهار دسته‌بندی کلی متمایز از دیگری است؛ به‌نحوی که سازمان در توسعه شایستگی‌های خود، هر چه از رویکرد شغل محور به سوی رویکرد فرد محور حرکت می‌کند؛ به نوعی مراحل بلوغ شایستگی را طی می‌نماید و این حرکت، سازمان را از ساختار مکانیکی و وظیفه‌گرا به یک ساختار ارگانیکی و فرایند‌گرا سوق می‌دهد.

دسته‌بندی اول، مربوط به مبنای تعیین شایستگی کارکنان است. همان‌گونه که کردی و سلوراجان مطرح کردند: مبنای تعیین و توسعه شایستگی کارکنان در رویکرد شغل محور؛ تجزیه و تحلیل شغل، در رویکرد آینده محور؛ راهبرد و اهداف کلان

1. Boyatzis

2. Spencer and Spencer

3. McClelland

سازمان، در رویکرد ارزش محور، ارزش‌ها و کدهای اخلاقی و در رویکرد فردمحور، خصایص فردی و استعداد هر کارمند است.

دسته‌بندی دوم، مربوط به ماهیت کارکنان در چارچوب شایستگی است. با استناد به مرور میانی و ادبیات حاضر، مدیریت سازمان‌ها- به‌منظور تحقق نیات راهبردی خود- پیوسته تلاش می‌کنند تا خصایصی را در کارکنان توسعه دهند که در راستای مقاصد راهبردی خویش باشد؛ بنابراین در راستای چهار جهت‌گیری راهبردی کارایی، اثربخشی، انعطاف‌پذیری و خلاقیت؛ به ترتیب کارکنانی با ماهیت بوروکراتیک، راهبردی، ارزش‌آفرین و دانشی پیشنهاد می‌شود.

دسته‌بندی سوم، مربوط به مبنای سطح شایستگی کارکنان است. بیهام و مایر^۱ (۲۰۰۰)، در مونوگرافی خود در تعریف شایستگی‌ها، سه معنای مختلف ارائه می‌دهند: الف) شایستگی‌های سازمانی: شایستگی‌های سازمانی عوامل منحصر به فردی هستند که موجب می‌شوند؛ یک سازمان قدرت رقابت با دیگران را داشته باشد.

ب) شایستگی‌های شغلی یا نقشی: شایستگی شغلی یا نقشی چیزی است که یک فرد باید از خود نشان دهد تا بتواند در یک شغل، نقش، کارکرد، وظیفه، تکلیف، در سطح کوچکی از یک سازمان یا کل یک سازمان موفق و کارآمد باشد.

ج) شایستگی‌های فردی: در این تعریف، شایستگی عبارت است از: «توانایی انجام فعالیت‌های یک حرفه یا کارکرد، بر طبق استانداردهایی که در استخدام افراد در نظر گرفته شده‌اند و از افراد انتظار می‌رود که بتوانند به این استاندارد دست یابند» (تیت^۲، ۱۹۹۵؛ به نقل از بیهام و مایر، ۲۰۰۰)؛ بنابراین شایستگی‌های فردی توسط افراد ایجاد می‌شوند و شامل خصیصه‌هایی نظیر دانش، مهارت، توانایی، تجربه و شخصیت می‌شوند (کاردی و سلوراجان، ۲۰۰۶: ۳۲۶).

در یک طبقه‌بندی دیگر، شایستگی جمعی در مقابل شایستگی فردی قرار داده شده است. در سطح شایستگی جمعی، ارزش نه تنها شامل تشکیل گروه‌های منسجم و یکپارچه می‌شود؛ بلکه شامل ظهور شبکه‌هایی از شایستگی‌های جمعی- که

1. Byham & Moyer
2. Tate

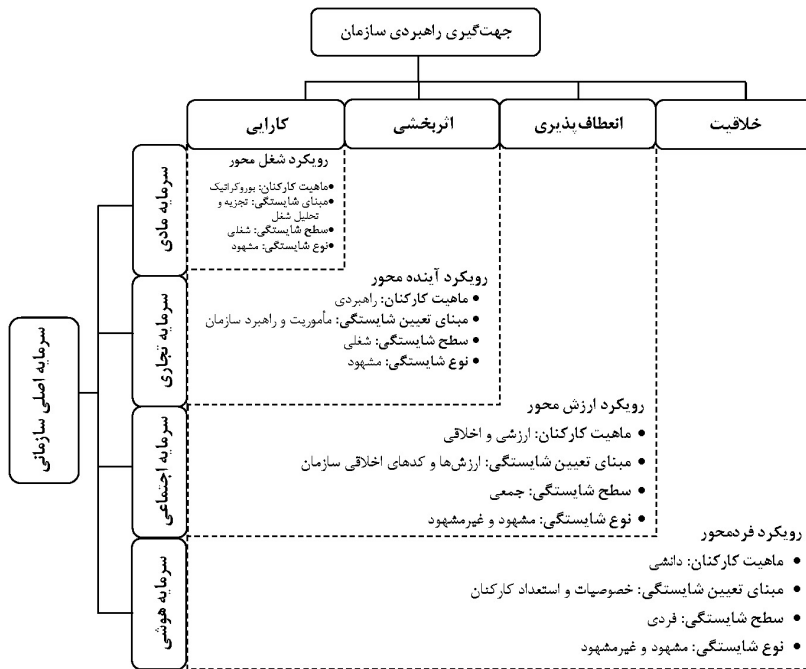
منعکس‌کننده انعطاف‌پذیری، ادھوکراسی است و شبیه سیستم‌های زنده تکامل می‌یابد- می‌شود (هورتون و دیگران^۱، ۲۰۰۲: ۲۳).

دسته‌بندی چهارم، مربوط به مبنای نوع شایستگی کارکنان است؛ به عبارتی شایستگی‌ها را می‌توان به دو بخش شایستگی‌های مشهود و غیرمشهود تقسیم کرد. دانش و مهارت، شایستگی‌های مشهودتری هستند که کارکنان به‌منظور تحقق نتایج و خروجی‌های مورد انتظار، استفاده می‌کنند. برخی از شایستگی‌های مجردتر و انتزاعی‌تر کارمند، آن‌هایی هستند که با انجام موفق انواع کار منتخب ارتباط دارد؛ نظیر شایستگی‌هایی همچون بردباری، پشتکار، انعطاف‌پذیری و اعتمادبه‌نفس. همچنین باید اشاره کرد که شایستگی‌ها باید کمتر با وظایف معین (فعالیت‌های کاری) و بیشتر با کیفیت‌های شخصی انجام گیرد. این بُعد حیاتی، عموماً به خوبی در تعاریف سنتی مشاغل ارائه نمی‌شود (دوبیس و دیگران، ۲۰۰۴: ۱۹-۱۸).

الگوی مفهومی تحقیق

الگوی مفهومی پژوهش حاضر، با توجه به وجود سه سازه اصلی جهت‌گیری راهبردی سازمان، سرمایه اصلی سازمانی و رویکرد سازمان شایسته‌محور که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کند؛ ترسیم شده‌است؛ به طوری که جهت‌گیری راهبردی و سرمایه اصلی، در نقش متغیرهای مستقل و چارچوب سازمان شایسته‌محور، به عنوان متغیر وابسته به شمار می‌روند. در حقیقت بر اساس الگوی ابداعی برای این پژوهش (شکل شماره ۲)، چنین فرض می‌شود که جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمانی، شکل‌دهنده چارچوب شایستگی سازمان هستند.

1. Horton, S. and et al.



شکل ۲: الگوی مفهومی تحقیق

منابع: (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶؛ هاردجنو، ۱۹۹۵ و مارویجک، ۲۰۱۰)

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمانی، بر چارچوب سازمان شایسته محور تأثیر معناداری دارند.

فرضیه فرعی اول: جهت‌گیری راهبردی کارایی و سرمایه مادی، بر رویکرد شایستگی شغل محور تأثیر معناداری دارند.

فرضیه فرعی دوم: جهت‌گیری راهبردی اثربخشی و سرمایه تجاری، بر رویکرد شایستگی آینده محور تأثیر معناداری دارند.

فرضیه فرعی سوم: جهت‌گیری راهبردی انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی، بر رویکرد شایستگی ارزش محور تأثیر معناداری دارند.

فرضیه فرعی چهارم: جهت‌گیری راهبردی خلاقیت و سرمایه هوشی، بر رویکرد شایستگی فردمحور تأثیر معناداری دارند.

روش‌شناسی تحقیق

با استناد به الگوی پیاز فرایند پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۳)، جهت‌گیری اصلی پژوهش، کاربردی و از نوع پژوهش کمی است. همچنین از میان سه محیط کتابخانه‌ای، میدانی و آزمایشی - با عنایت به حضور پژوهشگر در محیط سازمانی، جهت انجام تحقیق و جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل اطلاعات - صبغه پژوهش میدانی است. از آنجا که هدف تحقیق، توصیف روابط میان متغیرهای مکنون است؛ این مهم از طریق راهبرد پیمایش و کسب اطلاعات درباره دیدگاه گروهی از اعضای جامعه با پاسخ به پرسش‌هایی در مورد موضوع مورد مطالعه انجام گرفته است.

به‌منظور جمع‌آوری داده و اطلاعات مورد نیاز، پرسشنامه‌ای با تعداد ۱۲۷ پرسش - بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت - طراحی و در میان تعداد ۳۳۰ نمونه تصادفی از کل جامعه ۲۴۱۶ نفری بانک مرکزی، توزیع شد. این پرسشنامه، شامل دو بخش است. بخش اول، سؤالات عمومی و بخش دوم، سؤالات اختصاصی که به سه قسمت؛ ۵۵ سؤال مربوط به تعیین نوع جهت‌گیری راهبردی سازمان، ۲۰ سؤال در خصوص سرمایه اصلی سازمانی و ۵۲ سؤال مربوط به تعیین نوع چارچوب سازمان شایسته‌محور، تفکیک می‌شود.

روابط میان متغیرهای مطرح در پژوهش، با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده است. این روش، یکی از ابزارهای تحلیل است که از یک سو دقت شاخص‌های قابل مشاهده را اندازه‌گیری می‌کند و از سوی دیگر، روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی می‌کند (هیر و همکاران^۱، ۲۰۱۰). الگوسازی معادله‌های ساختاری، از دو بخش الگوی اندازه‌گیری و الگوی ساختاری تشکیل می‌شود و متغیرهای الگو، در دو دسته پنهان و آشکار تقسیم می‌شوند. در این تحقیق، متغیرهای جهت‌گیری راهبردی سازمان، رویکرد شایستگی و سیستم مدیریت منابع انسانی؛ سه سازه اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها، بر اساس الگوهای نویسندگان مختلف، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و هر یک از ابعاد

1. Hair J.F.

نیز توسط تعداد گویا (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: ابعاد و سؤال‌های پرسشنامه مربوط به هر متغیر

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد	تعداد گویه‌ها (سؤال‌ها)
جهت‌گیری راهبردی سازمان	کارایی	۱۰
	اثربخشی	۱۵
	انعطاف‌پذیری	۱۵
	خلاقیت	۱۵
سرمایه اصلی سازمان	سرمایه مادی	۵
	سرمایه تجاری	۵
	سرمایه اجتماعی	۵
	سرمایه هوشی	۵
چارچوب سازمان شایسته‌محور	رویکرد شایستگی شغل‌محور	۱۴
	رویکرد شایستگی آینده‌محور	۱۴
	رویکرد شایستگی ارزش‌محور	۱۴
	رویکرد شایستگی فردمحور	۱۴
مجموع		۱۲۷

به‌منظور بررسی میزان پایایی پرسش‌نامه، از روش PLS استفاده شده است. پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی، از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود؛ مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن الگوی اندازه‌گیری قابل قبول است؛ ولی اگر مقدار بار عاملی یک شاخص کمتر از ۰/۴ شود؛ می‌توان آن را از الگو و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف کرد. در این تحقیق نیز پس از محاسبه ضرایب بارهای عاملی سه شاخص از متغیر جهت‌گیری راهبردی (بعد کارایی و انعطاف‌پذیری)؛ یک شاخص، از متغیر سرمایه اصلی (سرمایه مادی)؛ سه شاخص، از متغیر چارچوب سازمان شایسته‌محور (رویکرد ارزش‌محور و فردمحور) حذف شدند؛ به‌نحوی که تعداد ۱۲۰ گویه برای انجام تحلیل‌های بعدی باقی ماندند.

همچنین در این تحقیق، به‌منظور سنجش پایایی از ضرایب پایایی ترکیبی ($CR > 0.7$) و آلفای کرونباخ ($Alpha > 0.7$) استفاده شده است که در صورت مناسب بودن این ضرایب، می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش، از پایایی مناسبی برخوردار است.

به‌منظور ارزیابی روایی پرسشنامه، از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شد که نتایج این معیار - برای ابعاد سه متغیر پژوهش - در جدول (۳) نشان داده شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ است. همان‌گونه که در این جدول مشخص است؛ تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها، از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و مؤید این مطلب است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر، در حد قابل قبول است.

جدول ۳: سنجش پایایی و روایی سازه‌های تحقیق

مفاهیم	مقدار آلفای کرونباخ	میانگین واریانس
جهت‌گیری راهبردی سازمان	۰/۹۲۳	۰/۶۴۲
سرمایه اصلی سازمان	۰/۸۱۵	۰/۶۹
چارچوب سازمان شایسته محور	۰/۸۸	۰/۶۲۰

یافته‌های تحقیق

در این مرحله، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش الگوهای اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر این شروط برقرار باشد؛ الگوی برازش مناسبی دارد:

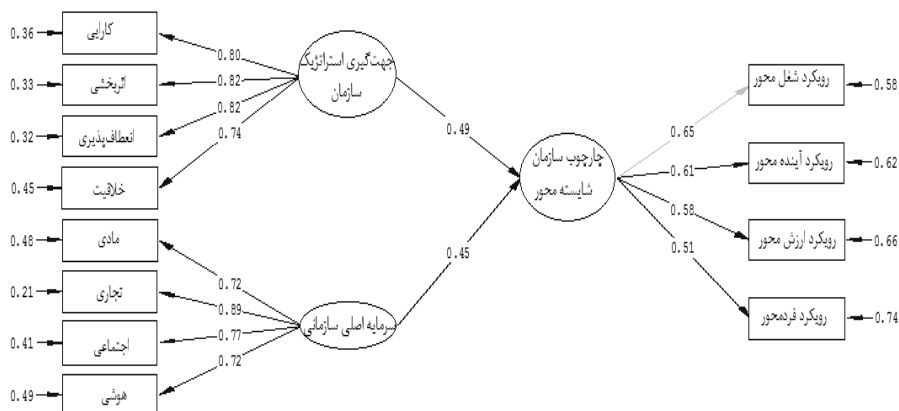
- سطح معناداری به دست آمده از آزمون کای دو (P-value)، از ۰/۰۵ بیشتر شود؛
 - نسبت کای دو به درجه آزادی از ۳ کمتر شود؛
 - مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای قریب (RMSA) کمتر از ۰/۰۵ باشد؛
 - مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI) و شاخص برازش غیرنرم (NNFI)، بزرگ‌تر از ۰/۹ باشند.
- در جدول (۴)، مقادیر نتایج خروجی لیزرل نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقدار P-value برابر ۰/۰۰۰، آماره RMSE برابر ۰/۰۶۸ و نسبت کای دو (۱۲۹/۹۳) به درجه آزادی (۵۴) نیز می‌شود که از ۳ کمتر است. همچنین نتایج خروجی دیگر لیزرل، نشان داد که مقدار CFI برابر با ۰/۹۶، مقدار Z محاسبه شده از ۰/۹۶ بیشتر و مقدار GFI، NFII و NFI برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۶ و ۰/۹۴ به دست آمده‌اند. بر اساس این خروجی‌ها، هر سه سازه اصلی تحقیق برازش قابل قبولی دارند.

جدول ۴: شاخص‌های برازش الگو

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۳۳	کمتر از ۳	X2/df
۰/۰۶۰	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹	GFI (نیکویی برازش)
۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹	CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)
۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)
۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)
۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم نشده)

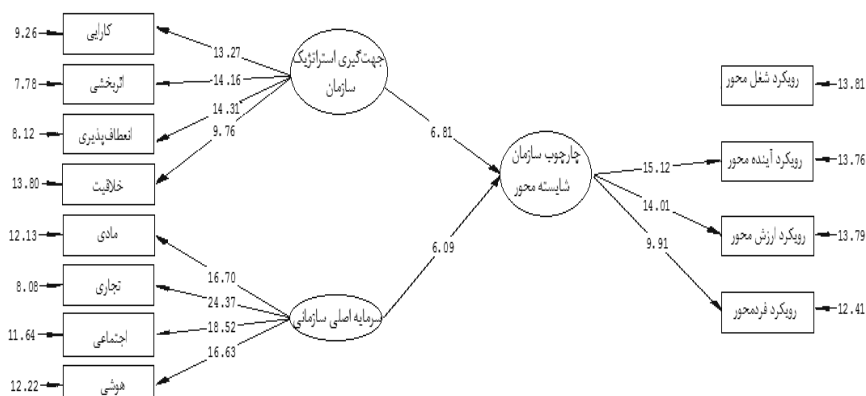
همچنین تأثیر هم‌زمان دو متغیر مستقل جهت‌گیری راهبردی و سرمایه اصلی، بر چارچوب سازمان شایسته‌محور در قالب بخش الگوی ساختاری سنجیده شده است که در شکل (۳) و (۴) نمایان است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود؛ رابطه بین سه سازه اصلی پژوهش معنادار و مستقیم می‌باشد.

به‌منظور تأیید فرضیه‌های پژوهش، به سراغ خروجی حاصل ضرایب t در شکل (۴) می‌رویم. زمانی که مقادیر t در بازه بیشتر از $+1/96$ و کمتر از $-1/96$ باشند؛ بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (اسپوزیتو و همکاران، ۲۰۱۰). همان‌گونه که در شکل مشخص است؛ ضرایب t بین سه سازه پژوهش، همگی بالاتر از $1/96$ هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.



Chi-Square=119.11, df=51, P-value=1.00000, RMSEA=0.060

شکل ۳: الگوسازی معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



Chi-Square=119.11, df=51, P-value=1.00000, RMSEA=0.060

شکل ۴: الگوسازی معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)

ضرایب علی مسیره‌های بین سه سازه اصلی پژوهش، نشان از تأثیر ۶۶ درصد مستقیم، مثبت و معنادار جهت‌گیری راهبردی بر چارچوب سازمان شایسته‌محور و تأثیر ۵۷ درصد مستقیم، مثبت و معنادار سرمایه اصلی بر چارچوب سازمان شایسته‌محور دارد. درحالی‌که تأثیر هم‌زمان این دو متغیر بر چارچوب سازمان شایسته‌محور؛ از طریق ضریب تعیین چندگانه (R^2) سنجیده می‌شود؛ توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته، توسط متغیر مستقل بررسی می‌شود که این مقدار برابر ۰/۶۲ شده است. بر این اساس، متغیرهای جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمان، روی هم رفته توانسته اند ۶۲ درصد از تغییرات چارچوب سازمان شایسته‌محور را پیش‌بینی کنند.

جدول ۵: ضرایب مسیر، آماره‌ی t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: چارچوب سازمان شایسته‌محور)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل (R^2)
جهت‌گیری راهبردی سازمان	۰/۶۶	۷/۰۰**	۰/۶۲
سرمایه اصلی سازمان	۰/۵۷	۶/۲۱**	

نتیجه‌گیری

همان‌طور که در مبانی نظری ذکر شد؛ طرح‌های کسب‌وکار، اهداف رقابتی سازمان را شناسایی می‌کنند. تصمیم‌گیرندگان اصلی، طرح راهبردی را به‌منظور روشن شدن مسیر بلندمدت سازمان تنظیم می‌کنند. راهبرد کسب‌وکار، اصولاً ابزاری برای تحقق

هدف مطلوب سازمان به شمار می‌آید (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۹). در این راستا، شناسایی و مدیریت شایستگی‌های سازمان و تقویت شایستگی کارکنان نقش قابل ملاحظه‌ای در تسهیل روند عملیاتی کردن مأموریت و راهبرد سازمان، در تمامی سطوح خواهد داشت (اوزلیک و فرمن، ۲۰۰۶).

آنچه موجب تمایز این پژوهش، از سایر پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون شایستگی می‌شود؛ طراحی یک چارچوب اقتضایی است که از طریق پیوند انواع راهبردهای سازمان با سرمایه‌های مختلف سازمانی، منجر به چهار رویکرد شایستگی سازمانی می‌شود. بر اساس این ذهنیت، فرضیه‌های پژوهش مطرح و به صورت آزمایشی در میان مدیران و کارکنان بانک مرکزی به بوته آزمایش گذارده شد که نتایج آن به شرح زیر است:

فرضیه اصلی؛ جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمانی، بر توسعه چارچوب شایستگی سازمان تأثیر معناداری می‌گذارند: در حقیقت شایستگی کارکنان تحت تأثیر راهبرد و تمرکز سازمان بر سرمایه‌گذاری‌های مختلف است. در فرایند اجرای راهبرد که برگرفته از جهت‌گیری راهبردی سازمان است؛ واحد منابع انسانی از شایستگی‌ها، به‌منظور اعلام تغییرات راهبردی و مضامین عملیاتی آن استفاده می‌کند. به‌خصوص به‌منظور توسعه ارزش‌های جدید، رفتارها و نقش‌های مربوط به این تغییرات، مدیران منابع انسانی این اهداف مطلوب را به زبان شایستگی عملیاتی و رفتاری بیان می‌کنند (واکلا و دیگران^۱، ۲۰۰۷: ۲۶۷). بنابر ادعاهای موجود در ادبیات شایستگی و طبق ضرایب استاندارد، این فرضیه آزمون تأیید شد و نتایج تحلیل آماری نشان داد که ۶۲ درصد از تغییرات، در چارچوب سازمان شایسته محور به‌واسطه متغیر مستقل جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمان پیش‌بینی می‌شود.

ایده اصلی این تحقیق، در بخش فرضیه‌های فرعی قابل ملاحظه است و آنجایی است که تلاش می‌شود تا به صورت عملیاتی و کاربردی‌تر به ارتباط اجزای

1. Vakola, M.

تشکیل‌دهنده هر یک از متغیرهای تحقیق با یکدیگر پرداخته شود.

فرضیه فرعی اول؛ جهت‌گیری راهبردی کارایی و سرمایه مادی، بر رویکرد شایستگی شغل محور تأثیر معناداری می‌گذارند: به نظر می‌رسد که از میان انواع راهبردهای سازمانی، راهبرد کارایی که طبق مبانی نظری، شامل مؤلفه‌هایی نظیر تمرکز بر نحوه انجام وظایف، تمرکز بر هزینه (سرمد، ۱۳۸۲؛ بویاتز، ۱۹۸۲؛ خاکی، ۱۳۷۷) و تمرکز بر محیط درون سازمان (هاردجنو، ۱۹۹۵ و دفت، ۱۳۸۶) است؛ ارتباط ماهیتی نزدیکی با سرمایه مادی دارد. در حقیقت برای سازمانی که اغلب بر حفظ و استفاده بهینه از منابع مالی، فناوری و ابزارهای مادی و تولید محصولات و ارائه خدمات از طریق سرمایه‌های مادی تمرکز دارد (هاردجنو، ۱۹۹۵)؛ کاهش هزینه‌های انجام کار و نحوه صحیح انجام امور از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین ترتیب، به‌منظور شناسایی مبنای شکل‌گیری و تعیین سطح و نوع شایستگی کارکنان از تأثیر هم‌زمان راهبرد کارایی و سرمایه مادی در سطح راهبردی و کلان‌سازمان بهره برده و رویکرد شایستگی شغل محور که عمده تمرکزش بر تعیین شایستگی کارکنان بر مبنای شرح شغل موجود، پرورش کارکنان بوروکراتیک در فضای سازمانی سلسله‌مراتبی و وظیفه‌ای (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶) است - که حاصل ترکیب این دو بعد از متغیرهای مستقل هستند - ایجاد می‌شود. نتایج تحلیل آماری نیز بیانگر تأیید مطالب فوق بود؛ به‌نحوی که تأثیر جهت‌گیری راهبردی کارایی و سرمایه مادی بر رویکرد شایستگی شغل محور ۰/۴۸ است؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که رویکرد شایستگی شغل محور، تحت تأثیر معنادار جهت‌گیری راهبردی کارایی و سرمایه مادی است.

فرضیه فرعی دوم؛ جهت‌گیری راهبردی اثربخشی و سرمایه تجاری، بر رویکرد شایستگی آینده‌محور تأثیر معناداری می‌گذارند: نتایج تحلیل آماری، تأییدکننده این فرضیه است؛ به‌نحوی که متغیرهای راهبرد اثربخشی و سرمایه تجاری روی هم‌رفته توانسته‌اند ۷۷ درصد از تغییرات رویکرد آینده‌محور را پیش‌بینی کنند.

راهبرد اثربخشی که طبق مبانی نظری، شامل مؤلفه‌هایی نظیر نیل به اهداف، تحقق انتظارات ذینفعان راهبردی (کمپل، ۱۹۷۷؛ رابینز، ۱۹۹۶؛ دفت، ۱۳۸۶) و تمرکز بر محیط بیرونی سازمان (هاردجنو، ۱۹۹۵) است؛ از میان انواع سرمایه‌های سازمانی، بیشترین ارتباط را با سرمایه تجاری دارد؛ زیرا بر اساس ادبیات مدیریت، زمانی که تمرکز سازمان بر دسترسی به بازارها، توانایی فعالیت در بازار و کسب سهم بالای بازار باشد؛ بدین معناست که بر سرمایه تجاری خود تأکید به‌سزایی داشته؛ پس سازمان به کارکنانی نیاز دارد که از توانایی فعالیت اثربخش در شبکه‌های ارتباطی با ذینفعان خارجی و از قابلیت حفظ روابط اثربخش با مشتریان و ارباب‌رجوعان برخوردار باشند. بنابراین مناسب‌ترین رویکرد شایستگی، رویکردی است که آینده محور بوده و دارای خصوصیات نظیر تعیین شایستگی بر مبنای شرح شغل آینده کارکنان، پرورش کارکنان راهبردی که قادر به تحلیل محیط پویا هستند (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶) است.

فرضیه فرعی سوم؛ جهت‌گیری راهبردی انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی، بر رویکرد شایستگی ارزش محور تأثیر معناداری می‌گذارند: بر طبق نظر هاردجنو «راهبرد انعطاف‌پذیری» یک راهبرد انسان محور است. اگر سازمانی خواستار آن است که به اهداف خود از طریق توجه به مسائل نیروی انسانی، بها دادن به کل مجموعه کارکنان و هم‌افزایی حاصل از ایجاد شبکه اعتماد و تعهد انسانی دست یابد؛ باید راهبردهای انسان‌مدارانه، نظیر انعطاف‌پذیری را انتخاب کند. بنابراین از میان انواع سرمایه‌های سازمانی، به طور اعم سرمایه انسانی و به طور اخص سرمایه اجتماعی، مناسب‌ترین آن‌ها است؛ چراکه از طریق تمرکز بر سرمایه اجتماعی، سازمان از توانایی برانگیختن افراد و ایجاد ساختارهای حمایتی برخوردار گشته و از این طریق، مجموعه کل کارکنان را به‌سوی تحقق اهداف خود سوق می‌دهد. به همین منظور، سازمان رویکرد شایستگی ارزش محور را انتخاب می‌کند تا از طریق آن، شایستگی همکاری با اشتیاق در گروه‌های کاری، رفتار با صداقت با همکاران، ارباب‌رجوعان و سایرین در تمامی ارتباطات کارمند، برخورداری از تعهد بالا نسبت به سازمان، برخورداری از مهارت و توانایی‌های اجتماعی بالا و معتقد به روابط مشارکتی جهت انجام امور را در

کارکنان پرورش دهد (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶). این نوع شایستگی‌ها، مناسب سازمانی است که راهبرد انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی را انتخاب کرده‌است. مطابق تحلیل‌های آماری انجام گرفته، تأثیر هم‌زمان جهت‌گیری راهبردی انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی روی هم‌رفته، بر رویکرد ارزش‌محور مثبت و معنادار و ۰/۵۵ است؛ به عبارت دیگر ۵۵ درصد از تغییرات این رویکرد به واسطه تأثیر دو بعد مزبور می‌باشد.

فرضیه فرعی چهارم؛ جهت‌گیری راهبردی خلاقیت و سرمایه هوشی، بر رویکرد شایستگی فردمحور تأثیر معناداری می‌گذارند: بر طبق نظر کردی و سلوراجان، سازمان‌های امروزی که اغلب در فضای پرتلاطم و بسیار متغیر امروزی مشغول به کار هستند؛ خود را به سلاح قدرت اطلاعات، دانش و استعداد کارکنانشان مجهز می‌کنند و با راهبرد خلاقیت و نوآوری، خود را به سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل می‌کنند. در حقیقت سازمان‌های دانشی، به خلاقیت و نوآوری کارکنانشان - به‌منظور اثربخشی سازمانی - وابسته‌اند. آن‌ها بر علایق شخصی کارکنان تمرکز کرده و از طریق فرهنگ و ساختار سازمانی منعطف و فرایندمحور، آن‌ها را به مشارکت در فعالیت‌هایی که نیاز به دانش و اطلاعات بیشتر افراد دارد، ترغیب می‌کنند (کردی و سلوراجان، ۲۰۰۶). این نوع سازمان‌ها، بر سرمایه هوشی که منشأ آن انسان و استعداد و خصایص متمایز فردی آن‌ها است، تمرکز می‌کنند (هاردجنو، ۱۹۹۵). بالطبع آن دسته از شایستگی‌های مورد نیاز برای خلق کارکنان دانشی که شامل شایستگی‌های مشهود و غیرمشهود (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴) می‌شود و بر خلق، کسب، تسهیم و نگهداری دانش توجه دارد؛ راهگشا و تسهیل‌کننده تحقق راهبرد خلاقیت خواهد بود. نتایج آماری نیز مؤید این فرضیه هستند. نتایج نشان می‌دهد که تأثیر راهبرد خلاقیت و سرمایه هوشی، بر رویکرد شایستگی فردمحور، ۵۰ درصد است.

پیشنهادها

با عنایت به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهایی به مدیران و به‌خصوص مدیران حوزه منابع انسانی بانک مرکزی، به عنوان جامعه آماری مورد بررسی ارائه می‌شود.

پیشنهاد اول؛ اتخاذ راهبرد مناسب برای کل سازمان و تدوین راهبردهای حوزه‌های برای حوزه‌های مختلف بانک: بر اساس الگوی مطرح‌شده، شایستگی‌ها به طور قطع ارتباط میان سطح راهبردی سازمان و سطح عملیاتی/ اجرایی سازمان را تقویت کرده و بهبوددهنده این ارتباط هستند. به بانک مرکزی پیشنهاد می‌شود؛ در راستای وظایف و اختیارات قانونی که مکلف به اجرای آن‌هاست؛ اهداف کلان و راهبردهای اساسی تحقق اهداف را با کمک یک گروه از برنامه‌ریزان راهبردی و مجموعه‌ای از کارشناسان حوزه‌های مختلف تدوین کنند. بنابراین پس از تصمیم درباره راهبرد سازمان، نوبت به جاری‌سازی راهبرد متخذه در تمامی سطوح سازمان و اجرای طرح‌های سازمانی در راستای آن جهت‌گیری است. این مهم جز از طریق انتخاب و مدیریت شایستگی‌های مناسب و هم‌راستا با راهبرد سازمان صورت نمی‌پذیرد. در حقیقت، به‌منظور موفقیت سازمان در نیل به اهدافش، باید شایستگی‌های سازمان و کارکنان با نیت راهبردی سازمان انطباق داشته باشد. بدون وجود کارکنان شایسته، حتی آن دسته از راهبردهایی که به خوبی مفهوم‌سازی شده‌اند نیز با موفقیت اجرایی نخواهند شد. برای نمونه، هنگامی که سازمان راهبرد خلاقیت را برگزیند و سرمایه هوشی را بالاترین سرمایه سازمانی خود بشمارد؛ رویکرد شایستگی سازمان نیز رویکرد فردمحور خواهد شد که بر مبنای این رویکرد پیشنهاد می‌شود؛ استعداد و خصوصیات فردی کارکنان مبنای تعیین شایستگی کارکنان، سطح شایستگی آن‌ها، شامل شایستگی‌های فردی و متمایزکننده مجریان برتر از مجریان عادی و معمولی، نوع شایستگی کارکنان؛ شایستگی مشهود، شامل دانش تخصصی، مهارت شغلی، رفتار قابل مشاهده مورد انتظار و شایستگی غیرمشهود از جمله توجه به علایق، باورها، نگرش، خصوصیات اخلاقی و فکری کارمند باشد و کارکنان از خصوصیات نظیر ذهنی چابک و خلاق، نوآور، به اشتراک گذارنده دانش و ... و در مجموع خصوصیات یک کارمند دانشی برخوردار باشند.

پیشنهاد دوم؛ تعیین راهبرد تخصصی هر حوزه و تهیه لیست شایستگی کارکنان آن بخش: لازم به اشاره است که باوجود راهبرد کلان سازمانی هر یک از حوزه‌های تخصصی بانک، ممکن است که متناسب با شرایط محیط تخصصی آن حوزه، نوع

فعالیت حوزه، فشارهای محیط پویا و فرهنگ‌سازمانی مسلط بر آن حوزه، نیاز به راهبرد تخصصی حوزه‌های مختلف داشته باشند. به‌منظور انجام این مهم، لازم است که حوزه اداری و مالی بانک مرکزی، ابتدا به تفکیک دقیق و اصولی دو حوزه کلی صف و ستاد و سپس حوزه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از این دو بپردازد. مسلماً صرف خطوط کلی که سازمان به‌مثابه کل به عنوان جهت‌گیری راهبردی سازمان در نظر می‌گیرد؛ با توجه به اینکه هر کدام در معرض تأثیر و تأثرهای مختلف محیط خارجی و داخلی قرار دارند؛ بهتر آن است تا متخصصان منابع انسانی با استفاده از این الگو، راهبرد و سرمایه اصلی هر یک از حوزه‌های تخصصی بانک را مشخص کنند و سپس فهرست شایستگی کارکنان آن حوزه را با توجه به نوع رویکرد شایستگی غالب در آن بخش، تهیه و تنظیم کنند.

پیشنهاد سوم؛ تهیه و تنظیم شناسنامه شایستگی کارکنان: با توجه به اینکه در این تحقیق، گام اول شامل تعیین جهت‌گیری راهبردی سازمان و سرمایه اصلی سازمان و به‌دنبال آن انتخاب نوع رویکرد شایستگی در وضعیت موجود، انجام گرفته است؛ پیشنهاد می‌شود که اجرای گام دوم این فرایند، در قالب شناسایی انواع شایستگی کارکنان، اعم از مشهود و غیرمشهود و تعیین سطح اصلی شایستگی؛ اعم از شغلی، جمعی و فردی برای هر یک از کارکنان ادارات و واحدهای مختلف، توسط حوزه منابع انسانی انجام پذیرد؛ به‌نحوی که در نهایت، بتوان برای هر یک از مشاغل بانک، شناسنامه دقیقی از شایستگی موردنیاز شاغل آن شغل خاص را تهیه و تدوین کرد. در ادامه مثال فوق، پس از اینکه بر اساس تمرکز سازمان بر راهبرد خلاقیت و برتری سرمایه هوشی از میان سایر سرمایه‌های سازمانی، رویکرد شایستگی فردمحور انتخاب شد و در نهایت فهرستی از شایستگی‌های کارکنان که مبتنی بر خصوصیات و استعداد فردی آن‌ها و در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان است، تهیه و تنظیم می‌شود.

پیشنهاد ۴؛ شناسایی جایگاه مطلوب حوزه‌های بانک در چارچوب شایستگی: علاوه بر اینکه از طریق پرسشنامه طراحی شده در این تحقیق، می‌توان وضعیت موجود بانک مرکزی در چارچوب سازمان شایسته‌محور را تعیین کرد؛ این امکان وجود دارد تا نسبت به شناسایی وضعیت مطلوبی که بانک و هر یک از حوزه‌های تخصصی باید از آن برخوردار باشند، اقدام کرد. برای مثال بر اساس اطلاعات دریافت‌شده از کارکنان

بانک، جایگاه مناسب و مطلوب شایستگی در بانک مرکزی، باید جایگاهی متمایز از وضعیت موجود باشد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که با استفاده از شاخص‌های طراحی شده در این تحقیق، یک‌بار دیگر ادراک مدیران و کارکنان بانک پیرامون وضعیت مناسب و مطلوب بانک مرکزی در چارچوب شایستگی و چارچوب مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور سنجیده شود و پس از تعیین جایگاه مناسب هر حوزه در چارچوب شایستگی و مشخص شدن میزان فاصله وضعیت کنونی از جایگاه مطلوب؛ متخصصان منابع انسانی، نسبت به شناسایی دلایل وجود این شکاف و رفع آن از طریق اقدامات اصلاحی اقدام کنند. همان‌طور که پیش از این اشاره شد؛ آنچه از ماهیت حوزه نظارت بانک مرکزی تصور می‌شود؛ آن است که به لحاظ نوع محیط درونی و بیرونی که این حوزه با آن روبه‌رو است (تنوع قوانین و مقررات داخل بانک و اسناد بالادستی مبتنی بر نظارت بانکی، تعداد زیاد بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، وسعت بازار غیرمتشکل پولی، نهادها و مراجع قانون‌گذاری و بازرسی، درهم تنیدگی اجزای سیستم مالی و ...) نیازمند یک فرهنگ و ساختار سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر است تا با در نظر گرفتن راهبرد انعطاف‌پذیری و برخورداری از سرمایه اجتماعی بالا، شایستگی کارکنان در دو نوع شایستگی مشهود (دانش و تحصیلات، مهارت شغلی بازرسی و ...) و شایستگی غیرمشهود (ذهن تحلیل‌گر، قدرت بالای تصمیم‌گیری و ...)، در سطح شایستگی جمعی (توانایی بالای همکاری و تعامل با یکدیگر، پذیرش تنوع فرهنگی و ...) و در ساختار گروهی و فرایندمحور لحاظ شود. در این حوزه به دلیل وجود گلوگاه‌های فسادخیز، از هر چیز مهم‌تر آن است که مبنای تعیین شایستگی‌های فوق‌الذکر، ارزش‌ها و کدهای اخلاقی باشد که هر بازرس را مجاب کند تا علاوه بر منشور اخلاقی سازمان، به کدهای مندرج در اخلاق حرفه‌ای و اسرار بانکی و نظایر آن پایبند باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد (البته این نظر بر اساس تجربیات محقق و گهگاه گفته‌های غیررسمی همکاران است) جایگاه مناسب‌تر حوزه نظارت بانک مرکزی، حرکت از راهبرد کارایی به سمت انعطاف‌پذیری و برخورداری از سرمایه اجتماعی بالا و در نهایت رویکرد شایستگی ارزش‌محور باشد.

منابع

- الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل و حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۰)، **روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**، انتشارات صفار، چاپ سوم.
- Athey, T.R & Orth, M.S. (1999). "**Emerging competency methods for the future**". Human resource management, Vol. 38, No. 3, pp. 215-226.
- Boyatzis, R. (1982). "**The competent manager: A model for effective performance**". New York: Wiley & Sons.
- Crady, R.L. Selvarajan, T.T. (2006). "**Competencies: Alternative framework for competitive advantage**". Business Horizon Journal, Vol. 49, pp. 235-245
- Daneils, D.R. Erichson, M.L & Dailk, A. (2001). "**Here to say- Talking competencies to the next level**". Workatwork Journal, Vol.10, No. 1, pp. 70-77.
- Dubois, D.D. Rothwell, W.J, Stern, D.J & Kemp. L.K. (2004). "**Competency based human resource management**". First edition, ISBN 978-0-89106-174-8.
- Gangani, N. McLean, G.N & Braden, R.A. (2006), "**A competency-based human resource development strategy**". Performance Improvement Quarterly, Vol. 19, No. 1, pp.127-140.
- Hair J.F., Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E and Tatham R.L., 2010. "Multivariate data analysis" (7th ed.), New Jersey: Pearson Education.
- Horton, S. Hondeghem, A & Farnham, D. (2002), "**Competency management in the public sector**", IOS press publisher, ISBN 1 58603 293 3.
- Kandula, S. R, (2013), "**Competency-based human resource management: A complete text with case studies on competency mapping, modeling, assessing and applying**", Published by Asoke K. Ghosh, ISBN 978 81 203 4705 2.
- Kline, R. B. 2010. "**Principles and practice of structural equation modeling**" (3th ed.). New York: Guilford Press.
- Lado, A & A. Wilson, M.C. (1994). "**Human resource systems and sustained competency-based perspective**", The academy of management review, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727
- Lucia, A.D and Lespinger, R, (1999), "**The art and science of competency models**", Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Marrewijk, M. V, (2010), "**Strategic orientation**", Technology Investment, Vol. 1, No. 2, pp.
- Ozcelik, G. Ferman, M. (2006). "Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context",

Human Resource Development Review. Vol. 5, No. 1, pp. 72-9

-Plum international, (2001), "**Competency & competitiveness**", <http://www.plumInternational.com>

- Rivard, S. and Huff, S. L. (1988). "**Factors of success for End-User computing**". Communications of the ACM 31:5, May, pp. 552-561.

- Spencer, L.M, Spencer, S.M. (1993). "**Competencies at work: Models for superior performance**". New York: John Wiley & Sons.

-Vakola, M. Soderquist, K.E & Prastacos, G.P. (2007), "**Competency management in support of organizational change**", International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 3/4, pp. 260-75.

Archive of SID