

# دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد

شناسایی شایستگی‌ها و توسعه شایستگی‌محوری راز بقا و بهبود عملکرد سازمان

کاوه محمد سیروس  
دانشکده مهندسی صنایع  
دانشگاه صنعتی امیرکبیر

## چکیده

شایستگی محوری بصورت مجموعه دانسته‌های سازمان برای هماهنگی بین مهارت‌های تولیدی مختلف و یکپارچه‌سازی شاخه‌های چندگانه تکنولوژی تعریف می‌گردد. شایستگی‌های محوری منجر به تولید محصولات جدید و ایجاد بازارهای جدید و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. به عبارت دیگر شایستگی محوری زمانی معنی‌دار است که دستیابی به بازارهای جدید را فراهم آورده، نیازهای خاص مشتریان را جوابگو باشد و تقلید از آن را دشوار نماید.

در این مقاله، برای مشخص کردن شایستگی‌های محوری سازمان‌ها، مدلی ۸ مرحله‌ای ارائه شده است. در این مدل، ابتدا منابع سازمان مشخص و شناسایی شده، سپس تعیین می‌گردد که کدام یک از منابع ذکر شده می‌تواند برای سازمان یک توانایی به شمار آید. سپس با توجه به معیارها و ویژگی‌های شایستگی‌ها، تجمیعی از قابلیت‌ها که شرایط و ویژگی‌های شایستگی را دارد شناسایی شده و در نهایت با توجه به معیارها و مشخصه‌های شایستگی‌های محوری، این شایستگی‌ها استخراج می‌شوند.

نتایج و دستاوردهای مقاله

- ۱- ایجاد آگاهی و دانش در زمینه مفاهیم شایستگی‌های محوری
- ۲- ارائه مدلی کاربردی برای شناسایی شایستگی‌های محوری سازمان

## کلید واژه‌ها

شایستگی، شایستگی محوری، طراحی مدل و مزیت رقابتی

## محورهای شایستگی

ایده‌ای که یک سازمان می‌تواند با تعداد کمی روش‌های کلیدی به موفقیت برسد، در سال‌های اخیر مطلوبیت بسیاری یافته است. محورهای شایستگی به سمت گسترش محصولات محوری حرکت می‌کنند. محصولات محوری کالاهایی هستند که مستقیماً به مصرف‌کننده نهایی فروخته نمی‌شوند بلکه برای ساختن تعداد زیادی محصولات نهایی بکار می‌روند. برای مثال موتورها، میکروچیپ‌ها و ... در ژاپن از جمله تولیدات محوری هستند که می‌توانند در تولیدات نهایی متنوعی بکار روند.

شایستگی محوری دارای ۳ ویژگی است:

۱- به سازمان اجازه می‌دهند به تنوع گسترده‌ای از بازار دست یابند،

۲- نیازهای مشتریان را برآورده می‌نماید،

۳- شبیه‌سازی را برای رقبا ناممکن سازد.

شایستگی محوری نیروی محرکه سازمان‌هایی است که توانایی مبارزه و رقابت در بازارهای مختلف را دارند و تمرکز اصلی آن بر روی بکارگیری تکنولوژی‌ها، روش‌ها و دانش‌های منحصر به فرد، جهت ارائه محصولات یا خدمات است. شایستگی محوری در واقع ویژگی‌هایی را از قبیل غیرقابل تقلید بودن، نامرئی بودن، دوام داشتن، پیچیدگی، تناسب و غیرقابل جایگزین بودن را برای سازمان ایجاد نموده و تکیه‌گاهی برای تنوع گسترده‌ای از کالاها، محصولات و خدمات نهایی در حال و آینده می‌گردد.

سازمان‌ها انواع مختلفی از منابع را در اختیار دارند که آنها را در به اجرا در آوردن استراتژی‌های مختلف قادر می‌سازد. این استراتژی‌ها برای آنها مزیت‌های رقابتی را به ارمغان می‌آورد، بطوریکه امکان استفاده از منابع بصورت اثربخش را فراهم نموده و قابل تقلید توسط رقبا هم نیست.

می‌توان گفت آنالیز دقیق منابع، توانایی‌ها و شایستگی‌های سازمان منجر به درک بهتری از ریشه‌های مزیت رقابتی خواهد شد که چنین درکی انطباق بهتر میان فرصت‌های محیطی و نقاط قوت درونی را فراهم می‌آورد.

## تعریف عمومی شایستگی محوری

شایستگی محوری بصورت مجموعه دانسته‌های سازمان برای هماهنگی بین مهارت‌های تولیدی مختلف و یکپارچه‌سازی شاخه‌های چندگانه تکنولوژی تعریف می‌گردد. شایستگی‌های محوری منجر به تولید محصولات جدید و ایجاد بازارهای جدید و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. به عبارت دیگر شایستگی محوری زمانی معنی‌دار است که دستیابی به

بازارهای جدید را فراهم آورده، نیازهای خاص مشتریان را جوابگو باشد و تقلید از آن را دشوار نماید.

- شایستگی محوری به عنوان ابزاری برای یکپارچگی بهتر بین استراتژی‌های واحدهای عملیاتی استراتژیک (Strategic Business Unit : SBU) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- استراتژی Corporation تنها مجموعه‌ای از سرفصل فعالیت‌ها و SBU ها نیست بلکه باید مجموعه‌ای از شایستگی‌ها نیز باشد. به عبارت دیگر این استراتژی باید وسیله‌ای برای سهولت بخشیدن به یکپارچگی افقی میان SBU ها گردد.

### چگونگی تعیین شایستگی محوری در سازمان

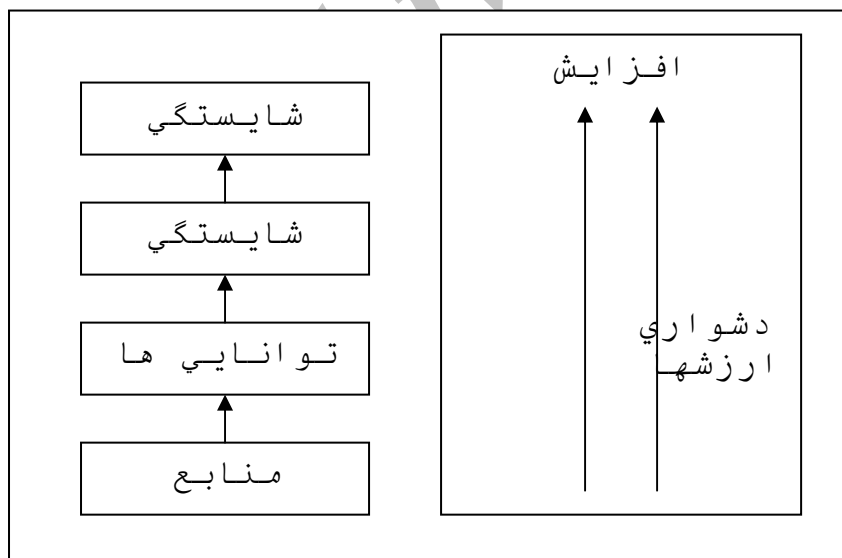
به منظور تعیین شایستگی محوری در هر سازمان باید به ۲ سؤال اساسی پاسخ داده شود:

۱- تعریف دقیق منابع، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و شایستگی محوری چیست؟

۲- چگونه سازمان شایستگی‌های خود را مشخص نماید؟

#### ۱- تعریف منابع، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و شایستگی محوری

نخستین گام در مشخص کردن شایستگی‌های یک سازمان، ایجاد درک یکسان میان سطوح مدیریتی از مفاهیم شایستگی محوری، توانایی و منابع سازمانی است. شکل زیر سلسله مراتب منابع توانایی‌ها، شایستگی‌ها و شایستگی محوری را نشان می‌دهد:



شکل (۱) سلسله مراتب استراتژی‌ها

#### منابع:

منابع که در پایین‌ترین لایه هستند، در واقع اجزای تشکیل دهنده شایستگی‌ها هستند و به عنوان ورودی‌های

زنجیره ارزش در سازمان نیز شناخته می‌شوند. منابع را در سازمان می‌توان به ۳ دسته تقسیم‌بندی نمود:

- ۱- منابع فیزیکی: کارخانه، تجهیزات، دارائیه‌ها و ...
- ۲- منابع انسانی: نیروی کار، تیم مدیریت، آموزش و ...
- ۳- منابع سازمانی: فرهنگ، شهرت و ...

### زنجیره ارزش:

زنجیره ارزش، فرآیند ایجاد ارزش در سازمان است. هدف هر سازمان تولید ارزش برای مشتریان است و ارزش ایجاد شده برای سازمان تولید سود می‌نماید. اگر زنجیره ارزش قادر به ایجاد ارزشی بیش از هزینه‌ها نباشد سودی برای سازمان حاصل خواهد شد.

زنجیره ارزش، مراحل اصلی ایجاد یک محصول یا خدمت را از مرحله تدارکات (دریافت مواد اولیه)، عملیات/تولید، تحویل، بازاریابی و خدمات پس از فروش را در بر می‌گیرد.

### توانایی‌ها:

توانایی به معنای قابلیت سازمان در بکارگیری منابع خود بوده و شامل مجموعه‌ای از فرآیندهای کاری برای مدیریت ارتباط بین منابع است. توانایی‌ها در قالب عملکردهای کاری قابل تعریف هستند. به عنوان مثال توانایی بازاریابی یک سازمان می‌تواند حاصل تعامل منابع انسانی، منابع تکنولوژیکی و منابع مالی باشد.

### شایستگی:

سومین لایه در شکل ۱ شایستگی است که حاصل یکپارچگی متقابل و هماهنگی توانایی‌ها است. در یک Corporation، شایستگی‌ها، مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانسته‌های موجود در SBU هاست.

به عنوان مثال توسعه محصول جدید، یک شایستگی در یک SBU است که نتیجه تجمع توانایی‌های MIS، بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولیدی است.

### شایستگی محوری:

شایستگی محوری که بالاترین سطح در شکل (۱) است، نتیجه تعامل بین شایستگی‌های SBU های مختلف است. شایستگی‌های محوری، مهارت‌ها و زمینه‌های مختلف دانش است که در بین SBU ها مشترک بوده و نتیجه یکپارچگی و هماهنگی شایستگی‌های SBU هاست.

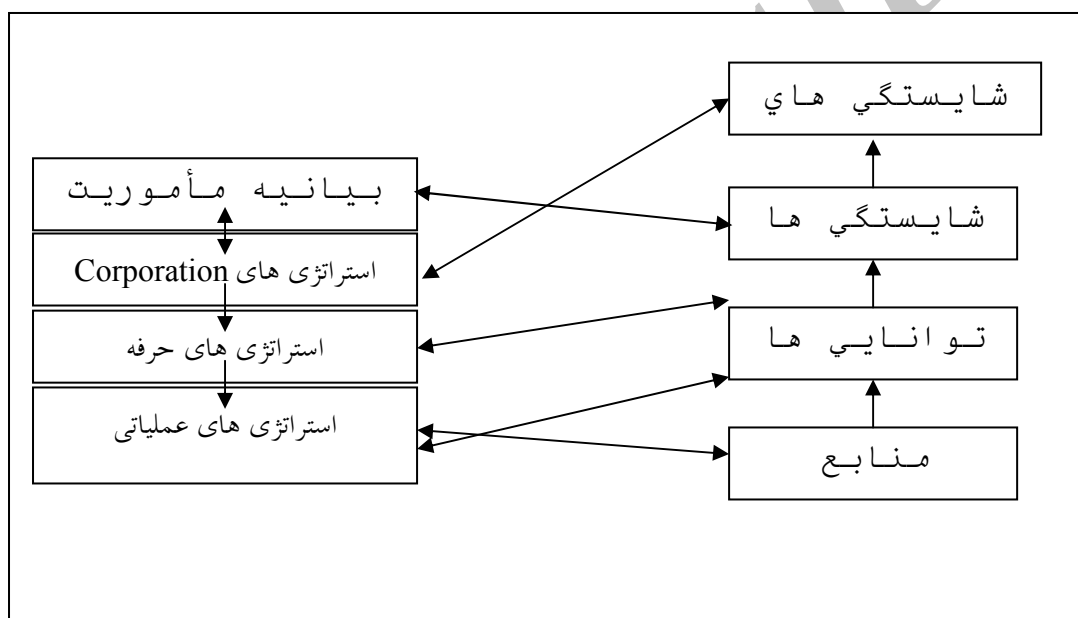
**نکته ۱:** هر یک از سطوح در سلسله مراتب شکل ۱ وابسته به سطح پائین‌تر است.

**نکته ۲:** هر سطح، ارزش افزوده بیشتری را برای سازمان نسبت به سطح قبل (پائین‌تر) ایجاد می‌کند. منابع به سهم خود ارزش افزوده کمی ایجاد می‌کنند. توانایی‌های عملیاتی از طریق بکارگیری منابع ایجاد ارزش می‌نمایند. شایستگی‌ها ارزش بیشتری ایجاد می‌کنند، زیرا منجر به توسعه مرزهای توانایی‌ها در وسیع‌ترین سطح می‌شوند.

**نکته ۳:** از آنجائیکه سطوح بالاتر در سلسله مراتب فوق دامنه وسیع‌تری از سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهند، دستیابی به آنها دشوارتر است. به عنوان مثال: ایجاد شایستگی محوری وابسته به توانایی سازمان در دستیابی به یکپارچگی، ارتباط و همکاری بین SBUهای مختلف و سایر بخش‌های سازمان است. دستیابی به شایستگی محوری نیازمند فراهم آوری زمینه‌های لازم جهت تسهیل بخشیدن به انتقال دانش بین لایه‌های داخلی سازمان و SBUهاست.

### ارتباط توانایی‌ها، شایستگی‌ها و شایستگی محوری با سلسله مراتب استراتژیکی

شکل ۲ ارتباط بین مراتب مختلف شایستگی و سلسله مراتب استراتژیکی را نشان می‌دهد.



شکل ۲- سلسله مراتب استراتژیکی و شایستگی‌ها و توانایی‌ها

**نکته:** برای تبدیل توانایی‌ها به شایستگی‌ها، سه فاکتور کلیدی در سازمان موردنیاز است.

- به اشتراك گذاردن مجموعه افكار و نظرات،
- به اشتراك گذاشتن مجموعه مهارتها،
- ایجاد زمینه‌های حمایتی در سازمان.

## چگونه سازمان تواناییها، شایستگی‌ها و شایستگی‌های محوری خود را تعیین می‌نماید؟

بدین منظور، تیمی متشکل از حداکثر ۴۵ نفر شامل مدیرانی که نماینده عملیات کلیدی، پروژه‌های مهم و نماینده کلیه SBU ها باشند، بایستی ایجاد گردد. لازم به ذکر است که اعضای تیم فوق به منظور آشنایی با مفاهیم مورد بحث در کارگاه‌های آموزشی باید شرکت نمایند. تیم مربوطه برای تعیین شایستگی محوری باید به ۸ سؤال کلیدی در ۸ مرحله در جلسات مختلف پاسخ دهند:

### We know

### مرحله اول:

### how to ... very well

در این مرحله باید کلیه کارهایی که در سازمان به خوبی انجام می‌شود، مشخص شود.

به عنوان مثال:

الف- مدیریت مناسب پروژه‌ها

ب- دارا بودن خدمات پس از فروش منحصر به فرد

ج- حاکم بودن سیستم در انجام امور به جای اتکاء به اشخاص

د- توانایی تولید با کمترین هزینه

ه- برخورداری از دانش فنی با تکنولوژی منحصر به فرد

**مرحله دوم: آیا موارد مشخص شده در مرحله ۱ مربوط به**

**یک SBU است یا در کل سازمان وجود دارد؟**

در این مرحله مشخص می‌گردد که هر یک از موارد ذکر شده در مرحله ۱، توانایی، شایستگی و یا گزینه‌ای برای شایستگی محوری است.

**مرحله سوم: آیا سازمان در هر یک از شایستگی‌ها یا**

**شایستگی‌های محوری مشخص شده در بند قبل، از رقبای خود**

**برتر است؟**

در این مرحله باید اطلاعاتی از طریق مصاحبه با گروه‌های سهام‌داران، خرده فروش‌ها، عمده فروش‌ها، مشتریان نهایی، تأمین‌کنندگان و شرکاء و یا الگو برداری

(benchmarking) در مورد وضعیت رقبا جمع‌آوری گردد. به

عبارت دیگر، در این مرحله بررسی اینکه آیا know-how ذکر شده، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند یا خیر، صورت می‌گیرد.

### Does it matter?

### مرحله چهارم:

در این مرحله ارتباط بین مفاهیم کلیدی، مزیت رقابتی و شایستگی محوری، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تعریف مزیت رقابتی

مزیت رقابتی شامل منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی است که برای سازمان جایگاه مناسب و ویژه‌ای را در بازار ایجاد می‌کند.

در این مرحله ارزشی که هر شایستگی در بازار ایجاد خواهد کرد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین بررسی می‌شود،

- آیا بهتر بودن از رقبا در زمینه‌های مشخص شده، تفاوتی برای سازمان ایجاد خواهد نمود ( )

(Does it matter?)

- آیا شایستگی موردنظر مرتبط با یکی از مشخصه‌های ارزشی در بازار نظیر کیفیت، قیمت، خدمات پس از فروش است؟ ( به عبارت دیگر باید مشخص گردد که آیا شایستگی مورد بحث مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد خواهد نمود یا خیر؟)

**نکته:** لازم به ذکر است که هر مزیت رقابتی مرتبط با شایستگی درون سازمان نبوده و هر شایستگی یا قابلیت منجر به مزیت رقابتی نمی‌گردد.

### مرحله پنجم: مزیت رقابتی تا چه حد پایدار است؟

در این مرحله، عمر و میزان پایداری شایستگی‌های تعریف شده مشخص می‌گردد. از متغیرهای زیر برای مشخص کردن عمر یک شایستگی می‌توان استفاده کرد.

الف: توانایی و خواست سازمان برای سرمایه‌گذاری‌های آتی بر روی توانایی‌ها و شایستگی‌های مرتبط

ب: توانایی رقبا در تقلید و کپی از شایستگی و مزیت رقابتی ایجاد شده

از جمله عوامل مؤثر برای جلوگیری از تقلید شایستگی عبارتند از:

- منابع منحصر به فرد نظیر patent ها، امتیازات استفاده انحصاری از منابع و ...

- وابستگی مسیر

با توجه به اینکه بسیاری از شایستگی‌ها و مزیت‌های رقابتی در طول زمان، ایجاد و توسعه داده می‌شوند و نتیجه انجام گام‌ها و طی کردن مسیر خاصی در گذشته هستند، کپی از آنها به سادگی و سرعت امکان‌پذیر نیست.

- شفاف نبودن فرآیند توسعه شایستگی

کپی از یک شایستگی، وابسته به ساده کردن فرآیندی است که منجر به ایجاد آن شایستگی شده است، مهندسی معکوس یکی از ابزارهای ساده کردن این فرآیندهاست.

- موانع اقتصادی نظیر اشباع بودن بازار در اثر حضور نخستین شرکت معرفی‌کننده محصول یا حجم بالای سرمایه موردنیاز برای توسعه مزیت رقابتی و شایستگی مشابه

و ...

ج - توانایی رقبا در توسعه مزیت‌ها و شایستگی‌های جایگزین

د - طول عمر معیار کلیدی خرید از نظر مشتریان (قیمت، کیفیت، خدمات پس از فروش و ...)  
**مرحله ششم: شناسایی تغییرات کلیدی که در آینده در صنعت رخ خواهد داد.**

در این مرحله، بررسی عوامل خارجی در کنار عوامل داخلی سازمان صورت می‌گیرد.

**مرحله هفتم: با توجه به تغییرات پیش‌بینی شده در آینده صنعت، به ۴ سؤال زیر باید پاسخ داده شود:**

الف- چه شایستگی‌ها یا توانایی‌هایی باید کنار گذاشته شوند و یا نامربوط تشخیص داده می‌شوند؟

ب- چه شایستگی‌ها یا توانایی‌هایی باید باقی مانده و بهبود داده شوند؟

ج- چگونه می‌توان از منابع، توانایی‌ها و شایستگی‌های موجود به نحو بهتری بهره‌برداری نمود؟

د- چه توانایی‌ها یا شایستگی‌های جدیدی باید توسعه داده شود؟

### **مرحله هشتم: سازمان می‌خواهد به کجا برسد؟**

در این مرحله، مدیران باید با توجه به پاسخ‌های چهار سؤال بند قبل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را بطور کامل با شایستگی‌های تعریف شده تلفیق نموده و استراتژی‌های مناسب را اتخاذ می‌نمایند.

### **پیش‌نیازهای توسعه شایستگی‌های محوری شناسایی سیستم‌های زیر در سازمان:**

۱- سیستم توانمندکننده (Enabling): این سیستم سازمان را قادر می‌سازد تا به جایگاه دلخواه خود در بازار و صنعت دست یابد. چنین سیستمی شامل توانمندسازهای نرم افزاری و سخت افزاری است. از جمله توانمندسازهای نرم افزاری می‌توان به یادگیری‌های تیمی، از جمله توانمندسازهای سخت افزاری می‌توان به سیستم‌های اطلاعاتی و حسابداری و مالی در سازمان اشاره نمود.

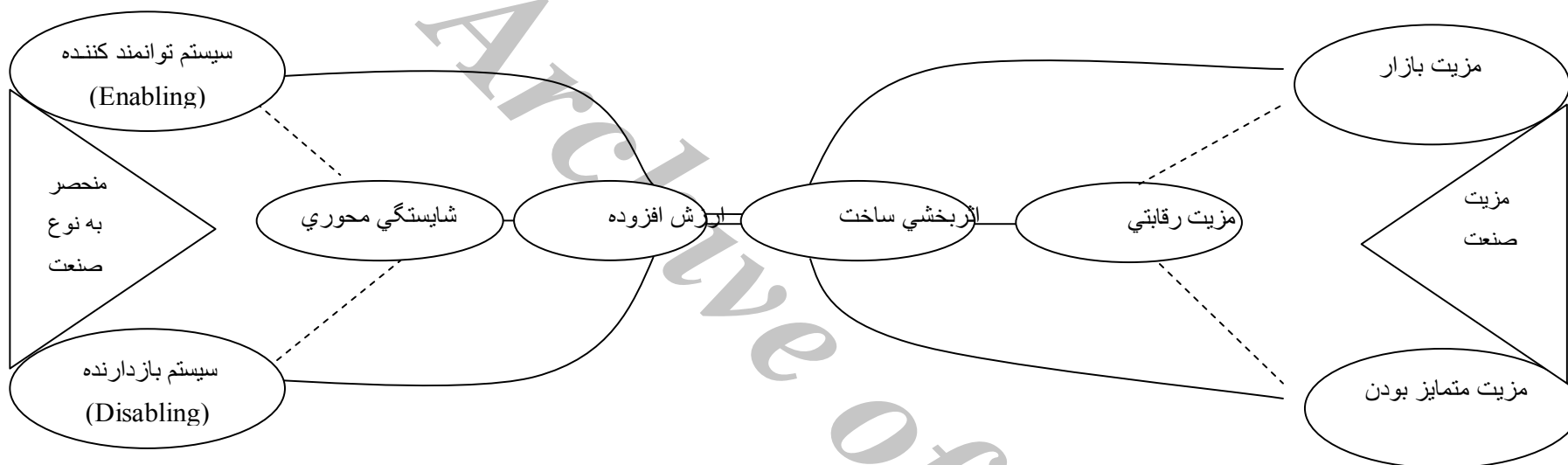
۲- سیستم بازدارنده (Disabling): این سیستم‌ها که شامل دو گروه بازدارنده‌های سخت افزاری و نرم افزاری هستند که مانع از رسیدن سازمان به جایگاه دلخواه خود در بازار و صنعت می‌شوند. از جمله بازدارنده‌های نرم افزاری می‌توان به ارتباطات ضعیف، کیفیت پایین عملکرد و سابقه سازمان و از جمله بازدارنده‌های سخت‌افزاری می‌توان به سیستم‌های ضعیف اطلاعاتی و حسابداری و مالی در سازمان اشاره نمود.



۳- سیستم شایستگی محوری: سیستم‌های دوگانه توانمند کننده (Enabling) و بازدارنده (Disabling)، سیستم شایستگی محوری را جهت دستیابی به اثربخشی در ساخت تغذیه می‌نمایند که نهایتاً سه مزیت برای سازمان ایجاد می‌نمایند: نخست ایجاد مزیت رقابتی نظیر قیمت‌های پایین‌تر نسبت به رقبا، دوم ایجاد مزیت متمایز بودن نظیر تفاوت در محصول نسبت به رقبا و نهایتاً ایجاد رهبری بازار و مزیت صنعتی که منجر به اقتصادی شدن تیراژ تولید برای ایجاد و بهبود شایستگی‌های محوری جدید گردد.

ارتباط بین سیستم‌های فوق در شکل ۳ نشان داده شده است.

Archive of SID



شکل ۳- ارتباط بین سیستم های شناسایی شده جهت توسعه شایستگی های محوري

### روشهای توسعه شایستگی‌های محوری

۳ مسیر متمایز برای توسعه شایستگی‌های محوری عبارتند از تکامل، تکوین و خریداری.

#### الف- تکامل:

در این حالت سازمان سعی در ایجاد یک مهارت جدید در کنار انجام کارهای معمول خود دارد. این روش موجب می‌گردد تا فعالیت‌های جاری سازمان دچار کاستی گردد.

#### ب- تکوین:

در این رویکرد یک تیم درون سازمانی از سایر بخش‌های سازمان جدا شده و وظیفه توسعه یک شایستگی محوری را در طول زمان ۲ تا ۳ سال بر عهده می‌گیرد.

#### ج- خریداری:

در این رویکرد، سازمان اقدام به خریداری سازمان دیگری می‌نماید که دارای شایستگی محوری مورد نظر است.

#### انتخاب رویکرد مناسب

در رویکرد خریداری، مهمترین فاکتور، در دسترس بودن سازمان‌های مناسب جهت خریداریست. بین دو روش تکامل و تکوین، احتمال کسب موفقیت در روش تکوین بیشتر است. ولی، انتقال مهارت و شایستگی بدست آمده در روش تکوین دشوارتر از روش تکامل است. البته ماهیت و طبیعت سازمان دارای شایستگی بر روی انتخاب رویکرد مناسب تأثیرگذار است.

سازمان‌هایی که دارای شایستگی هستند، می‌توانند توجه خود را به حفظ پایدار و گسترش ارزش آن منعطف کنند، یعنی اطمینان حاصل کنند که شایستگی در طول زمان نزول نمی‌کند.

#### چارچوبی برای نگهداشت شایستگی‌های محوری

این چارچوب شامل ۵ عنصر به شرح زیر است:

- ۱- بازنگری: حذف فرآیندها، محصولات و شایستگی‌های محوری اضافی و از دور خارج شده که سازمان را از رقابت در بازار و صنعت بازمی‌دارند.
  - ۲- ارزیابی: تعریف فرصت‌های جدید و نوآوری در شایستگی‌های محوری فعلی.
  - ۳- فعال سازی فرآیندهای غیرفعال و مفید.
  - ۴- تعریف چشم انداز برای سازمان.
  - ۵- تعریف فرصت‌های جدید و افق‌های جدید صنعت.
- این ۵ عنصر، ابزاری قوی برای نگهداری شایستگی محوری در سازمان ایجاد می‌نمایند.

### منابع و مأخذ

- ۱- Bo Hanson: Competency models: are self-perceptions accurate enough? Journal of European Industrial Training, ۲۵/۹, ۲۰۰۱.
- ۲- Vic Gilgeous & Kaussar Parveen: Core competency requirements for manufacturing effectiveness, Integrated Manufacturing Systems, ۱۲/۳, ۲۰۰۱.
- ۳- Steven E. Abraham, Lanny A. Karns, Kenneth Shaw and Manuel A. Mena: Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, Journal of Management Development, Vol. ۲۰ No. ۱۰, ۲۰۰۱.
- ۴- Mansour Javidan: Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planning, Vol ۳۱ No. ۱, ۱۹۹۸.
- ۵- Coyne, Kevin P. Hall, Stephen J D. Clifford, Patricia Gorman: Is your core competence a mirage? McKinney Quarterly (۱), ۱۹۹۷.
- ۶- C.K. Prahalad and Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June ۱۹۹۰.