

طراحی مدل شایستگی های عمومی مبتنی بر رویکرد پژوهش ترکیبی (مورد مطالعه: شرکت کانی مس)

مینا سادات هاشمی کاسوایی^۱، علی خالوئی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

چکیده

بی شک سرمایه انسانی سازمان ها، مهمترین دارایی آنها محسوب می شود. به منظور به کارگیری مناسب تر سرمایه انسانی، دیدگاه های جدید، مدل های شایستگی را ارائه داده اند. مدل شایستگی چارچوبی برای تعریف مهارت و دانش مورد نیاز یک شغل است که به طور مستقیم بر نحوه عملکرد تاثیرگذار است. شاخص های مورد استفاده توسط این مدل ها در مراحل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و ... به منظور بهبود و توسعه منابع انسانی و رسیدن به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گرفته اند. هدف از این پژوهش، طراحی مدل شایستگی های عمومی شرکت کانی مس، به منظور بهبود سیستم جذب و استخدام، آموزش منابع انسانی، و ارزیابی عملکرد است. این پژوهش با رویکردی کیفی، با هدف اکتشاف، و روش تحلیل مضمون انجام شده است. به این منظور از طریق مصاحبه با ۱۳ مدیر شرکت کانی مس، تعداد ۳۹۰ کد بدست آمد. در گام بعد از تعداد ۳۳ کارمند شرکت درخواست شد کدهای احصاء شده را اولویت بندی نمایند که نهایتاً منجر به استخراج ۴ شاخص و ۱۲ زیرشاخص شد. به منظور اعتبارسنجی مدل، گروه کانونی مشتمل بر ۱۰ مدیر شرکت اعتبار مدل را تایید نمودند.

واژه های کلیدی: شایستگی، شایستگی عمومی، سرمایه انسانی، طراحی مدل، پژوهش ترکیبی، شرکت کانی مس

مقدمه

نخستین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه‌ی شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وایت، شایستگی را «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» تعریف کرد و بحث کرد که «انگیزه شایستگی» علاوه بر خود شایستگی وجود دارد که «ظرفیت تحقق یافته» نامیده می‌شود (White, 1959). رویکردهای مبتنی بر شایستگی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آنها به سرعت رشد کرد. این مفهوم ابتدا توسط مک‌کلند در دهه ۷۰ به عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد (McClelland, 1973)، از این رو شایستگی را مدرک‌گزینش توصیف کردند (تقی‌زاده و هادیان‌پور، ۱۳۹۵). گیل و پل (۱۹۷۵) شایستگی را به عنوان «کیفیت عملکرد کارکردی در انجام وظایف و پذیرش نقش یک موقعیت مشخص با نیاز دانش، توانایی، ظرفیت، مهارت، قضاوت، نگرش و ارزش» تعریف کرده‌اند؛ اما طبق نظر تاس (۱۹۸۸)، شایستگی، فعالیت‌ها و مهارت‌هایی هستند که برای انجام وظایف موقعیت خاص ضروری است (Zain, Radzi, Rahap and Abdullah, 2020). بطور کلی شایستگی، مجموعه‌ای از رفتارهای تعریف شده است که راهنمای ساخت یافته‌ای را فراهم می‌کند که شناسایی، ارزیابی و توسعه رفتار در کارکنان را فراهم می‌کند (Yang, Li and Wang, 2019).

بیان مساله

علی‌رغم مطالعات صورت گرفته در طراحی مدل شایستگی، مواردی از «طراحی مدل شایستگی عمومی» در مجلات معتبر پژوهشی به چشم می‌خورد. از این موارد، اکثر آنها در حوزه سلامت و پزشکی (Wyman et al., 2019; Bernard et al., 2018; Shum, Gatling and Shoemaker, 2018; AlShammari, Jennings and Williams, 2018; ۲۰۱۸)، کشاورزی (Suvedi, Ghimire and Channa, 2018; Umar et al., 2017)، آشپزی (Monica Hu, 2010)، آموزشی (Srisakda, Sujiva and Pasiphol, 2016) و محیط زیست (Trencher et al., 2018) قرار دارند و موارد انگشت‌شماری با محوریت «سازمان» به موضوع طراحی مدل شایستگی عمومی در ارزیابی استراتژیک (Greitemann et al., 2014)، بخش عمومی (Skorková, 2016)، بازاریابی صنعتی (Gupta et al., 2009) و برنامه‌ریزی استراتژیک (Li, Clark and Sillince, 2018) یافت می‌شوند.

در پژوهش‌های داخلی نیز درباره «طراحی مدل شایستگی» با موضوعات پزشکی و سلامت (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۵)، استراتژیک دفاع ملی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵) و آموزشی (چیت‌ساز، ذوالفقارزاده و غیاثی ندوشن، ۱۳۹۱) پژوهش‌هایی صورت گرفته است و «طراحی مدل شایستگی عمومی» با محوریت «سازمان» در باب کارآفرینی (نوتاش، الیاسی و رضایی‌زاده، ۱۳۹۵)، مدیریت آموزشی (ابراهیمی قوام و رحمانی، ۱۳۹۳)، مدیریت پروژه (احمدوند، ارسنجانی و ارشادی، ۱۳۹۱)، توسعه منابع انسانی (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵) پژوهش‌هایی وجود دارند. در این بین پژوهشی که در باب صنعت معادن و

^۱Gale and Pol

^۲Tas

شرکتهای تابعه آن باشد، چندان به چشم نمی خورد. بنابراین، خلاء پژوهشی از این حیث وجود دارد تا پژوهشگران براساس آن انجام این پژوهش را ضروری بدانند.

شایستگی، تعریف و ابعاد آن

گرچه اسکورکووا، شایستگی را از دو منظر شایستگی به عنوان «اختیار و پاسخگویی» و شایستگی به عنوان «توانایی فردی برای انجام وظیفه‌های خاص» تعریف می کند (Skorková, 2016) و روثول و لیندهلم، شایستگی را بر اساس عملکرد «عاملان کاملاً موفق» و «ارتباط بین استراتژی سازمانی با عملکرد سازمانی و فردی» می دانند (Rothwell and Lindholm, 1999). که شایستگی را در نگاهی کلان بررسی کرده اند، اما اکثر صاحب نظران مانند جکسون و شولر، شایستگی را مجموعه ای از مهارت، دانش، توانایی و دیگر ویژگی هایی می دانند که هر فرد برای انجام موثر شغلش به آن نیاز دارد (Jackson and Schuler, 2003). همچنین گانگانی، شایستگی را مهارتها، دانش، رفتارها، خصوصیات شخصی و انگیزه های مرتبط با موفقیت در یک شغل توصیف می کند (Gangani et al., 2004). پولارد نیز شایستگی را ترکیبی از مهارتها، خصوصیات فردی و شخصیتی می داند که با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند (Pollard and Wild, 2014). توبیاس، شایستگی را به عنوان مجموعه ای از ویژگی هایی تعریف می کند که می توانند شناختی، عاطفی، رفتاری و انگیزه ای باشند که شخص را قادر می سازد که در وضعیت خاصی خوب عمل کند (Tobias, 2006). به زعم رجبر شایستگی سیستمی انسانی است که از تکنولوژی سخت بهره مند هستند اما به هیچ وجه نمی توانند از آن به صورت سازمان یافته استفاده کنند. همچنین، آنها از فرهنگ الهام می گیرند تا یک خروجی تولید کنند که مزیت رقابتی را برای شرکت ایجاد می کند (Belkadi Bonjour and Dulmet, 2006).

شایستگی صرفاً بر دانش و مهارت های فنی متمرکز نیست، بلکه شامل ارتباطات یا مهارت های زبان است که برای عملکرد موفق در جامعه ضروری است. طبق گفته واتنخاه بارنجی و همکاران (۲۰۱۳) سه مجموعه شایستگی در یک شرکت وجود دارد؛ شایستگی فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی همکاری. دیبست و وینترتون^۳ (۲۰۰۵) ادعا می کنند که رقابت می تواند به عنوان ارزش مشخصی از یک سازمان یا تیم کار، و نه فقط ارزش شخصی افراد در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، نمی تواند به شایستگی ها و ویژگی های فرد متکی باشد، مگر اینکه در تیم کار تاثیر داشته باشد و عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. توبیاس و دیتریچ^۴ (۲۰۰۳) شایستگی را به عنوان ویژگی های فردی مختلف در قالب دانش، مهارت ها و توانایی ها که در موقعیت های مختلف نسبتاً پایدار هستند، مورد توجه قرار دادند. به طور کلی، با بررسی مفهوم شایستگی، تعاریف متعدد و متفاوتی از شایستگی دیده می شود اما آنچه که در آنها برجسته است تعریف شایستگی به عنوان ترکیبی از مهارت ها، توانایی ها، دانش و خصوصیات فردی که برای موفقیت در یک شغل ضروری است می باشد (Shum, Gatling and Shoemaker, 2018; Rycus and Hughes, 2000; Swanson and Holton, 2001; Ulrich et al., 2008; Konan, 2010, Özdemir, Akatay and Eroğlu, 2015).

^۳Diest and Winterton

^۴Tobias and Dietrich

براساس این تعاریف، و طبق آنچه در این پژوهش به دنبال آن هستیم، شایستگی به طور عام شاخص هایی دارد که صرفه نظر از نوع وظیفه در انواع کارها، مشترکا بر ویژگی های شخصیتی، رفتارها و اقداماتی خاص تاکید دارند. به این ترتیب مدل های شایستگی به تعداد پست های سازمانی، مشاغل و وظایف، به تعداد بسیار زیادی وجود دارد. افزون بر این ویژگی های مشترک در شایستگی، شایستگی های خاص هر شغل و وظیفه نیز وجود خواهد داشت (Ketteler et al., 2014). در این پژوهش، به دنبال شناسایی شایستگی های عمومی شرکت کانی مس هستیم و از پرداختن به شایستگی های وظایف تخصصی آنها چشم پوشی می کنیم.

برای بررسی شایستگی های مورد نیاز مدیران، لازم است تا در مدل های شایستگی جستجو شود و شاخص هایی که در هر کدام از آنها مورد نیاز است استخراج شده و بیشتر مورد کنکاش قرار بگیرد. بنابراین در ادامه به بررسی اجمالی مدل های شایستگی پرداخته می شود.

مدل های شایستگی

مدل های متعددی از شایستگی وجود دارد. در سازمان ها، مدل های شایستگی برای ایجاد کارآمدی هدفمند به کار گرفته می شوند. مدل های شایستگی برای موقعیت های خاص یا عمومی در یک سازمان برای توسعه کارکنان به کار گرفته می شوند. به طور معمول، مدل شایستگی شامل تعداد محدودی از شایستگی هایی است که در ذیل چند شاخص کلی جای می گیرند.

در این باره می توان به طراحی مدل های شایستگی در پژوهش های داخلی اشاره کرد (عباسپور و همکاران، ۱۳۹۵؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳؛ رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲؛ حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسدی فرد، خائف، و رضاییان، ۱۳۹۰؛ درگاهی، علیپور، حیدری، ۱۳۸۹). در پژوهش های خارجی نیز در زمینه های گوناگونی اقدام به طراحی مدل شایستگی شده است (Shum, Gatling and Shoemaker, 2018; Cochran, 2009; Edwards, 2009; Ennis, 2008; Nelson, 2006; Patanakul and Milosevic, 2008).

در ادبیات شایستگی، مدل های گوناگونی مطرح شده اند که براساس عوامل گوناگون، هر کدام به مولفه های ویژه ای اشاره کرده اند. برای مثال الریچ و همکاران، در پژوهشی مشخص کرده بودند که بسته به این که مدیر منابع انسانی چه نقشی به عهده بگیرد، شایستگی ها، نشانه های رفتاری و فعالیتهای گوناگونی را می طلبد. براین اساس اگر مدیر در نقش شریک استراتژیک باشد می بایست شایستگی های آگاهی سازمانی، حل مساله، خدمت به مشتری، تحمل فشار و ارتباطات شفاهی را دارا باشد. اگر مدیر در نقش رهبر باشد باید شایستگی های تصمیم گیری، برنامه ریزی و ارزشیابی، مدیریت تضاد، مدیریت بر خویشتن، عزت نفس، و ارتباطات شفاهی داشته باشد. اگر مدیر در نقش قهرمان کارکنان باشد باید دارای شایستگی های انعطاف پذیری، مربی، یادگیرنده، مهارتهای میان فردی، و ارتباطات شفاهی باشد. اگر مدیر در نقش کارشناس فنی باشد، شایستگی های مهارت فنی، دانش درباره قانون، دولت و رویه های حقوقی، دانش کارکنان و منابع انسانی، مدیریت اطلاعات، ریاضیات، منطق ریاضی، خدمت به مشتری، نوشتن، خواندن، حافظه، توجه به جزئیات، و ارتباطات شفاهی لازم دارد. و اگر مدیر در نقش مشاور برای تغییر باشد، شایستگی های کارگروهی، استدلال منطقی، اثرگذاری و مذاکره، درستی و صداقت، تفکر خلاق، ارتباطات شفاهی، و تحمل فشار نیاز است (Ulrich et al., 2008).

فانگ و همکاران، شایستگی را براساس مولفه های برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه ای، توانایی میان فردی و شایستگی های شخصیتی دسته بندی کرده اند (Fang, Chang and Chen, 2010). لی و همکاران نیز مولفه های شایستگی را موفقیت مداری، تاثیر گذاری و نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به مشتری می داند (Lee et al., 2010). پاتاکول و میلوسویک، نیز مولفه های شایستگی را شایستگی اجرایی، میان فردی/ درون فردی، استراتژیک/ کسب و کار، و شایستگی فنی می داند (Patanakul and Milosevic, 2008).

برخی از مطالعات دیگری که می تواند به عنوان پیشینه تجربی پژوهش مورد استناد قرار بگیرد که در زمینه طراحی مدل شایستگی است در قالب جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول شماره ۱: مولفه های مدل شایستگی

پژوهشگر/ سال	هدف پژوهش	شاخص های مدل شایستگی	تفسیر نتایج و انتقادات از دیدگاه پژوهشگران این پژوهش
تپاوچ-ارووا، دیکووا، زهرز / ۲۰۱۹	ارائه مدل شایستگی منابع انسانی در صنایع معدنی بلغارستان	<ul style="list-style-type: none"> • مهارت های حرفه ای • آمادگی و تمایل به یادگیری • توانایی کار در یک تیم • سازگاری • مهارت های خودمدیریتی • کارایی • انگیزه • مهارت های ارتباطی • توانایی چندزبانه بودن • مهارت ارائه خود^۵ • مهارت کامپیوتری • مهارت توجه به مشتری • وفاداری • مهارت اداری • خلاقیت • نگرش انتقادی • مهارت رهبری • کارآفرینی • مهارت فنی • مهارت ریاضی 	معرفی مدل شایستگی نیازمند پختگی و تبحر در مهارت های اصلی مرتبط با عملکرد موفق است. عنصر اساسی در تدوین مدل شایستگی «عمومی»، توجه به یافتن مداوم شغل متناسب با مهارت ها است نه اشتغال صرف. ناسازگاری بین سیستم آموزش و پرورش و شایستگی های عمومی حرفه ای، پتانسیل نیروی کار را منحرف ساخته و نتوانسته آنطور که باید در صناعی چون معادن مورد تاکید باشد. بنابراین این الزامات و شایستگی ها می بایست در حین اشتغال کسب شود و می تواند بخش قابل توجهی از زمان و توان افراد را به خود اختصاص داده و می تواند منجر به درک عملکرد ضعیف فرد شود.
کاورت، شرمن، مینر و لیچواد /	طراحی شایستگی های استاندارد برای	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی^۶ • تمرین بهداشت اجتماع^۷ 	شایستگی های عمومی نشان می دهد که چگونه یک چارچوب واحد می تواند برای تنظیمات مشاغل مختلف و مقیاس های کاری

^۵Self-presentationskills^۶ ارزیابی داده ها در مورد اقدامات بهداشتی جامعه برای مشتری و جامعه^۷ اجرای راهکارهای ارتقاء سلامت در جامعه

<p>۲۰۱۹</p>	<p>کارکنان بهداشت جامعه و نیروی کار مرتبط با آنها</p>	<ul style="list-style-type: none"> ارتباطات^۸ تنوع و شمول^۹ عمل حرفه‌ای پیشگیری و مدیریت بیماری^{۱۰} 	<p>متفاوت مورد استفاده قرار بگیرد. همچنین با استفاده از مدل شایستگی عمومی مدیر می‌تواند نیازهای کارکنان را شناسایی کند. این مدلها به دلیل عمومیت می‌توانند در شرح شغل، استخدام و ارزیابی کارکنان مورد استفاده مستقیم قرار بگیرند. برخی از این شاخص‌ها گرچه مبین شایستگی‌های عمومی کارکنان بهداشت هستند اما در حوزه‌ها، صنایع و سازمانهای متعددی مورد تاکید قرار گرفته‌اند و آنچه این شاخص‌ها را به حوزه بهداشت پیوند می‌دهد، برخی از شاخص‌های آنهاست. این به معنای پیوستگی و همپوشانی عملکردهای منابع انسانی در سازمانهای گوناگون است. عنوان این شاخص‌ها چندان گویا نیست و می‌تواند در حوزه‌های مختلف با معانی گوناگون بکار رفته شود.</p>
<p>مولر فرومیر و همکاران / ۲۰۱۷</p>	<p>Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application</p>	<ul style="list-style-type: none"> شخصیت : گشودگی مسئولیت فردی وابستگی به تکنولوژی انگیزش اجتماعی : مهارتهای ارتباطی ظرفیت کار تیمی حرفه‌ای و متدولوژیکی : دانش علوم و مکانیزمها مهارتهای ارائه دانش فنی تفکر تحلیلی کاربرد دانش اندازه‌گیری انرژی 	<p>این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه و استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای اقدام به شناسایی و طراحی مدلی برای سازمانهای آموزشی کرده است. این گام از این پژوهش، در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته است و به عنوان یکی از بهترین تکنیک‌های جمع‌آوری داده و تحلیل آن‌ها بکار رفته است. با دقت در شاخص‌های این پژوهش می‌توان ملاحظه کرد که میزان عمومی بودن آن تا اندازه‌ی مطلوبی قابل قبول است. در واقع شاخصهایی، عمومی تلقی می‌شوند که حتی بدون ذکر جامعه هدف یا زمینه مورد بررسی، بتوان تا حدودی به زمینه‌های دیگر تسری داد. مثلاً این شاخص‌ها خاص سازمانهای آموزشی نیست، بلکه با کمی تغییر می‌توان در زمینه‌های دیگر نیز از آنها استفاده کرد. این اندازه عمومیت باید تا اندازه‌ی منطقی باشد، به این معنی که عمومیت بیش از اندازه این شاخص‌ها، باعث می‌شود با اعتبار کمتری در حوزه شایستگی قرار بگیرند و آنچنان عمومی باشند که به عنوان شایستگی خاص یک سازمان مطرح نشوند. این پژوهش توانسته تعادل عمومی بودن شاخص‌ها را به خوبی حفظ کند.</p>
<p>اسکوروکووا / ۲۰۱۶</p>	<p>Competency models in public sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> مهارتهای کاربردی : توانایی ارتباطات توانایی انگیزش توانایی تیم‌سازی توانایی رهبری یک تیم و یک جلسه مدیریت زمان و خودمدیریتی 	<p>بخش خصوصی برای مزیت رقابتی منابع انسانی خود، مدل‌های شایستگی را معرفی کرده و به تبع آن بخ دولتی نیز آن را در دستورکار خود قرار داده است. شاخص‌ها مدل شایستگی کل^{۱۱} معرفی شده کاری از پوروازنیک^{۱۲} (۲۰۱۳) است. با مشاهده و بررسی ۱۲ مدیر دولتی، شایستگی مدیران دولتی به سه دسته شایستگی‌های تفسیری، شایستگی‌های نهادی، و شایستگیهای متنی تقسیم‌بندی می‌شوند. نگاه منتقدانه پژوهشگران این نکته را برجسته کرده است که</p>

^۸ جمع‌آوری و تبادل اطلاعات با مشتری و سهامداران

^۹ احترام گذاشتن به تنوع افراد و جوامع

^{۱۰} راهکارهایی برای کاهش بیماری‌های قابل پیشگیری

^{۱۱} Holistic competence

^{۱۲} Porvaznik

<p>شایستگیهای مدیران دولتی به شدت به بستر دولت و جامعه مربوط است. همچنین شایستگیهای نام برده میتواند مورد بررسی و تردید قرار بگیرد. مثلاً با استناد به بستر مدیریت دولتی در ایران می‌توان شایستگی حرفه‌ای، شایستگی سیاسی، شایستگی اخلاقی را نیز جزئی از شایستگیهای مورد نیاز مدیران دولتی نام برد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بلوغ اجتماعی : • شخصیت • ادراک و کیفیت • کیفیت هیجانی عاطفی • ویژگیهای جسمی • (کیفیت فیزیولوژیکی و معنوی) • توانایی دانش : • دانش اهداف مدیریت • دانش عملکرد مدیریتی • دانش اطلاعات مدیریتی • دانش سیستمی • مدیریتی 		
<p>این پژوهش ضمن طراحی یک مدل شایستگی، نسبت به ایجاد یک ابزار سنجش برای اندازه‌گیری میزان شایستگی مبادرت ورزیده است. نقطه قوت پژوهش کاربردی بودن آن از حیث سنجش شایستگی از طریق ابزارهای آماری است. این پژوهش با بکارگیری گامهای پنج مرحله‌ای توانسته به ابزار سنجش شایستگی عمومی دست یابد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • شایستگی فنی، • شایستگی غیرفنی، • شایستگی کارراه، • شخصیت. 	<p>The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods</p>	<p>سوهايروم و همکاران / ۲۰۱۴</p>
<p>پژوهشگران این پژوهش به بررسی اختلاف نظر دانشگاهیان و فعالان در زمینه شایستگیهای ارتباطی در مدیریت ارتباطات پرداخته‌اند. در میان شاخص‌های معرفی شده، «مدیریت اعتبار مشتری» بیشترین اختلاف نظر بین این دو گروه را داشته است. شاخص‌های بدست آمده توانسته به طور جامع شایستگیهای مدیریت ارتباطات را پوشش دهد و برای مشاغل که ارتباطات مهمترین وظیفه آن است می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد. نقطه ضعف پژوهش آنجاست که بستر و همچنین نحوه سنجش شاخص‌ها را بیان نکرده است.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت اعتبار مشتری، • مدیریت روابط، • ارتباطات متقاعدکننده، • مدیریت ارزیابی، • کنترل محیطی، • مدیریت پاسخگویی • اجتماعی، • انطباق پذیری، • رهبری، • خلاقیت. 	<p>Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand</p>	<p>جفری و برانتون / ۲۰۱۰</p>
<p>این پژوهش اقدام به طراحی یک مدل در زمینه منابع انسانی و ارائه یک ابزار سیستماتیک برای طراحی مدل مناسب شایستگی منابع انسانی خاص هر سازمانی نموده است. نقطه قوت این پژوهش آن است که بین شایستگی فردی و شایستگی سازمانی تفاوت قائل شده است؛ به این معنا که افزون بر این که باید فردی شایسته به کار گرفته شود، آن فرد باید در سازمانی شایسته بکار گرفته شود. در غیر اینصورت شایستگیهای موجود به عملکرد قابل انتظار منجر نخواهد شد. نقطه قوت دیگر این پژوهش این است که شاخص‌های شایستگی از طریق نیاز مشتریان بدست آمده است نه خود مدیران سازمان. این امر می‌تواند منجر به شاخص‌های کاربردی تر شود.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • حل مساله • نگرش کلی • حس امنیت و حفاظت از محیط • برنامه ریزی • نوآوری • تمرکز بر مشتری • تطابق با تغییر • تیم سازی • ارتباطات • رهبری 	<p>On establishing the core competency identifying model A value-activity and process oriented approach</p>	<p>یانگ، یو، شو، یانگ / ۲۰۰۶</p>

معرفی شاخص های زیاد نیز می تواند نقه ضعف پژوهش محسوب شود، زیرا سنجش و عملیاتی کردن آن دشوار خواهد شد.	<ul style="list-style-type: none"> • پرورش زیردستان؛ • مربیگری؛ • اقدامات پیشگیرانه؛ • مهارت IT؛ • مدیریت کیفیت؛ • خودمدیریتی؛ • مدیریت احساسات؛ • توانایی یادگیری؛ • مذاکره تجاری • تصمیم گیری؛ • سازماندهی منابع؛ و • تسلط دانشی 		
---	--	--	--

با توجه به جدول بالا، مشخص است که شایستگی های عمومی سازمانها صرف نظر از وظایف تخصصی سازمان، به طور عمومی برای تمام کارکنان قابل استفاده است. همانطور که مشخص است تعداد پژوهش هایی که به بررسی شایستگی های عمومی شرکت معدنی پرداخته شده بسیار محدود است و این خلاء پژوهشی کاملاً احساس می شود.

شرکت خدمات فنی و مهندسی صنایع و معادن کانی مس با در اختیار داشتن تیم مجربی از مدیران و کارشناسان با سوابق طولانی در مدیریت، طراحی، مهندسی، بازرگانی و اجرای پروژه ها، تجارب ارزشمندی در زمینه مدیریت پروژه های معدنی و متالورژی دارد. شرکت کانی مس با تجارب موفق در پروژه های انجام شده و تکیه بر توانمندی منابع انسانی خود در بخش های مهندسی، بازرگانی و کنترل پروژه در حال حاضر از قوی ترین پیمانکاران EPC در حوزه صنعت مس و فولاد است. به دلیل اهمیت منابع انسانی در این شرکت، براساس پژوهش صورت گرفته اقدام به طراحی مدل شایستگی مدیران میانی در این شرکت شد.

مشارکت کنندگان این پژوهش مدیران و کارکنان برتر براساس معیارهای عملکردی انتخاب شدند. در ابتدا با ۱۳ مدیر شرکت مصاحبه صورت گرفت، در گام بعد از ۳۳ کارمند برتر جهت اولویت بندی شاخص ها، پرسشنامه دریافت شد و نهایتاً مدل برآمده توسط گروه کانونی متشکل از ۱۰ مدیر شرکت به تایید رسید.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد اکتشافی و با استفاده از روش تحلیل مضمون و استفاده از ابزار پرسشنامه، مصاحبه، اقدام به شناسایی مولفه های موثر بر شایستگی مدیران شرکت کانی مس نموده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناختن، تحلیل کردن و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند (Braun and Clarke, 2006). به طور کلی روش های مختلفی برای شناخت مضامین وجود دارد. از دیدگاه ریان و برنارد (۲۰۰۳) روش های مناسب جهت کشف مضامین در قالب جدول شماره ۲ آمده است:

جدول شماره ۲: روش ها و فنون مناسب جهت شناخت مضامین (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰)

روش شناخت مضمون	فنون	نحوه کاربرد
توجه به کلمات در متن	<ul style="list-style-type: none"> توجه به کلمات تکراری توجه به کلمات مکنون توجه به کلمات کلیدی 	<ul style="list-style-type: none"> شناخت کلمات و عبارات مترادف و تکراری شناخت اصطلاحات و عبارات ظاهرا ناآشنا شناخت واژه های کلیدی و مصادیق آنها
موشکافی و دقت در متن	<ul style="list-style-type: none"> مقایسه و هم سنجی کاوش موضوعات مهم جستجوی اطلاعات مفقود 	<ul style="list-style-type: none"> شناخت شباهتها و تفاوت های موجود شناخت موضوعات برجسته و مهم نظری شناخت مسائلی که بدیهی فرض شده یا بدان ها اشاره نشده است
توجه به آرایه های ادبی و خصوصیات زبان شناختی متن	<ul style="list-style-type: none"> بررسی استعاره ها توجه به تغییرات متن کشف رابطه ها 	<ul style="list-style-type: none"> شناخت استعاره ها، تشبیهات و کنایه ها شناخت تغییرات محسوس در موضوع یا لحن بیان شناخت واژه های مبین رابطه علی یا شرطی و ...
دستکاری و جابجایی فیزیکی متن	<ul style="list-style-type: none"> به کارگیری ماژیک برای برجسته کردن متن توجه به بخش های رنگ نشده متن برش و جایگذاری مطالب و مرتب کردن متن 	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از ماژیک یا خودکار با رنگ های متفاوت جهت برجسته کردن قسمت های مورد نظر شناخت بخش هایی از متن که برجسته نشده و یا زیر آنها خط کشی نشده است شناخت بخش های مرتبط با هم و برش و انتقال آنها در کنار هم و مرتب کردن مجدد متن

در این پژوهش، پس از انجام مصاحبه و دریافت پرسشنامه ها، با استفاده از رهنمودهای جدول شماره ۲ اقدام به کدگذاری شد. برای انجام دقیق تر روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار maxQDA اقدام به کدگذاری داده های برآمده از مصاحبه های پژوهش شد. نرم افزار maxQDA یکی از بهترین نرم افزارهای کاربردی به منظور تجزیه و تحلیل داده های کیفی است. این نرم افزار در پشتیبانی از گستره وسیعی از زبان ها از جمله زبان فارسی پیشرو است و برای طیف گوناگون روش های کیفی از جمله تحلیل مضمون، تحلیل محتوا، نظریه داده بنیاد، پدیدارشناسی، قوم نگاری و ... قابل استفاده است. این نرم افزار با افزایش سرعت کار و دقت تحلیل و کاربرد ساده، گزینه ی مناسبی برای انجام پژوهش های کیفی به حساب می آید. در این پژوهش، حاصل کدگذاری ها در این مرحله، استخراج ۳۹۰ کد بود.

با توجه به این که تعداد شاخص های بدست آمده بسیار زیاد بود، برای پایش و رتبه بندی شاخص ها با استفاده از ابزار پرسشنامه، از کارکنان شرکت کانی مس درخواست شد تا به هر شاخص نمره ای که حاکی شدت اهمیت آن باشد اختصاص دهند. این پرسشنامه با طیف لیکرت اهمیت هر شاخص را اندازه گیری کرد. پاسخهای جمع آوری شده از پرسشنامه ها در اکسل وارد شد. در این مرحله نیز به دلیل تعداد زیاد شاخص ها و لزوم کاهش آنها در قالب یک مدل منسجم، هر کدام از

زیرشاخص هایی که بالاتر از چارک سوم در شاخص مربوط به خودشان بودند ملاک عمل قرار گرفتند و مابقی شاخص های کم اهمیت حذف شدند.

در نهایت بعد از احصاء همه شاخص های موثر و طراحی آن ها در قالب یک مدل، به منظور اعتبارسنجی پژوهش های کیفی از منظر گوبا و لینکلن (ر.ک. محمدپور، ۱۳۹۷)، برای بررسی اعتمادپذیری مدل اقدام شد. براین اساس چهار معیار قابل قبول بودن (باورپذیری)^۴، اطمینان پذیری^۵، تاییدپذیری^۶ و انتقال پذیری^۷ مورد بررسی قرار گرفت (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳: تکنیک های تامین اعتبار روش کیفی (محمدپور، ۱۳۹۷)

اسم معیار	تعریف معیار	معادل معیار در پژوهش کمی	تکنیک های تامین معیار	استفاده از تکنیک در این پژوهش
قابل قبول بودن	آیا بر ساخته های پژوهش برای سازندگان واقعیت، باورپذیر هستند؟	روایی درونی	بررسی باورپذیری درونی	✓
اطمینان پذیری	توانایی ابزار انسانی برای کسب نتایج سازگار و منطقی	پایایی	ممیزی قابلیت اطمینان ^{۱۸}	✓
تاییدپذیری	میزانی که در آن نتیجه بررسی قابل تایید است (آیا نتایج منطقی هستند؟)	عینیت	ارائه جزییات روش ها و داده های تحقیق استفاده از توصیف گره های با حداقل مداخله مثال آوری	✓ ✓ ✓
انتقال پذیری	انتقال استنباط ها از بستر فرستنده خاص به بستر گیرنده	روایی بیرونی	استفاده از روش نمونه گیری با حداکثر تنوع استفاده از روش نمونه گیری بر مبنای اشتها (اعتبار)	✓ ✓

^۴credibility

^۵dependability

^۶confirmability

^۷transferability

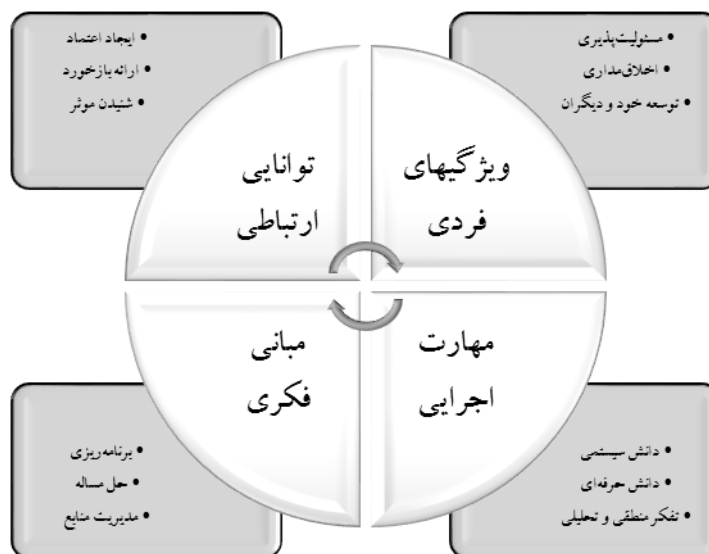
^{۱۸} در اختیار گذاشتن داده ها، روش ها و تصمیمات اتخاذ شده در پژوهش با هدف امکان پذیری بازبینی و موشکافی پژوهش توسط دیگران

✓	مقایسه نتایج پژوهش با نتایج پژوهش های پیشین و ادبیات		خاص	
---	--	--	-----	--

- ✓ در این پژوهش باورپذیری پژوهشگران نسبت به همه مراحل جمع آوری داده ها، کدگذاری داده ها، تحلیل اطلاعات محرز بوده است. در واقع پژوهشگران نسبت به نتایج برآمده از پژوهش باور کامل داشته اند.
- ⑤ برای کسب باورپذیری بیرونی در همه مراحل مصاحبه، پرسشنامه، طراحی مدل، نتایج هر مرحله به مشارکت کنندگان بازگشت داده شد که در صورت مغایرت با آنچه که مدنظر آنها بوده است، اقدام به تصحیح اشتباهات شود. همچنین بعد از طراحی مدل، جلسه ای به همراه یازده نفر از مدیران شرکت کانی مس در قالب گروه کانونی تشکیل شد و ضمن ارائه مفصل مدل طراحی شده، نسبت به دریافت بازخوردها و نقطه نظرات این مدیران اقدام شد. همه مدیران بر صحت مدل طراحی شده صحنه گذاشتند.
- ✓ برای ممیزی قابلیت اطمینان در این پژوهش، همه مراحل کدگذاری به کمک نرم افزار maxQDA و فایل اکسل تحلیل داده ها که در چگونگی طراحی مدل دخالت مستقیم داشته اند، توسط مشارکت کنندگان مورد بررسی قرار گرفت تا امکان موشکافی جزئی فرایند کار محیا باشد.
- ✓ داده های تحقیق به طور کامل به مشارکت کنندگان ارجاع شد و تمامی نقطه نظرات آنها برای بهبود طراحی مدل مورد تاکید قرار گرفت.
- ✓ برای آنکه توصیف گرهای پژوهش با کمترین میزان مداخله همراه باشد، سعی شد در تحلیل مضمون تا آنجا که امکان پذیر است از کدهای *in vivo* استفاده شود.
- ✓ در طی انجام مصاحبه سعی شد از مدیرانی مصاحبه شود که از تنوع قابل توجهی برخوردار باشند. در واقع با حدود سه چهارم مدیران میانی شرکت کانی مس مصاحبه صورت پذیرفت. پرسشنامه ها نیز به تعداد کثیری از کارکنان شرکت کانی مس توزیع شد که اصل توجه به تنوع نمونه گیری رعایت شده باشد.
- ✓ توجه به نمونه گیری بر مبنای اشتها (اعتبار) نیز از طریق برگزاری گروه کانونی با مدیران برجسته شرکت کانی مس مورد توجه قرار گرفت.
- ✓ براساس ادبیات و پژوهش های مورد بررسی و مقایسه آن با نتایج این پژوهش، پژوهشگران و مشارکت کنندگان، تطابق قابل قبول نتایج با ادبیات و پژوهش های پیشین را تایید کردند.

یافته های پژوهش

نتایج این پژوهش با هدف شناسایی و تدوین شایستگی های ضروری برای مدیران میانی شرکت کانی مس، حاکی از آن است که ویژگی های فردی مهم در این شرکت، عبارتند از مسئولیت پذیری، اخلاق مداری، توسعه خود و دیگران. توانایی ارتباطی شاخص دیگری بود که زیرشاخص های ایجاد اعتماد، ارائه بازخورد، شنیدن موثر از آن جمله اند. مهارت اجرایی نیز شاخص سوم احصا شده بود که دانش سیستمی، دانش حرفه ای، و تفکر منطقی و تحلیلی را در خود جای داده بود. شاخص آخر، مبانی فکری بود که به همراه زیرشاخص های برنامه ریزی، حل مساله، مدیریت منابع در این چارچوب گنجانده شد. در شکل زیر، مدل شایستگی های عمومی مدیران میانی شرکت کانی مس به تصویر درآمده است:



شکل شماره ۱: مدل شایستگی های عمومی مدیران میانی شرکت کانی مس

براساس این مدل، ویژگی های فردی که بیانگر شخصیت است، از جمله مولفه های موثر در شایستگی عمومی شرکت کانی مس است. این مولفه مبتنی خودآگاه و ناخودآگاه فرد بوده و کمتر آموزش پذیر است، زیرا افرادی که وارد شرکت می شوند از زمان مناسب تغییر شخصیت شان گذشته است. شاخص های مورد تاکید کارکنان شرکت کانی مس، مسئولیت پذیری، اخلاق مداری، و توسعه خود و دیگران است. مسئولیت پذیری به معنای پاسخگو بودن در صورت ضعف عملکرد در سطح فردی و سازمانی است. اخلاق مداری در این شرکت، نحوه برخورد کارکنان با ضوابط و افراد را مشخص می کند تا جایی که حتی بدون وجود قوانین بازدارنده، کارکنان از کنترل درونی برخوردار بوده و به درستی رفتار نمایند. توسعه خود و دیگران، یعنی کارکنان تمایل و توانایی کافی برای طی کردن مسیر پیشرفت خود و دیگران را داشته باشند.

مولفه مورد تاکید دیگر، توانایی ارتباطی است. مشابه سایر پژوهش ها در این حوزه، در این پژوهش نیز شایستگی های ارتباطی بسیار مهم و حیاتی ارزیابی شدند چه آنکه سازمانها متشکل از افراد انسانی است که در صورت وجود ارتباطات می توانند به سازمان هویت بدهند و ذاتا همکاری بدون ارتباط قابل تصور نیست. این مولفه، هر دو جنبه آموزشی پذیر بودن و ذاتی بودن را داراست؛ به این معنا که برخی افراد ذاتا نحوه برقراری ارتباط با دیگران را می دانند، و می توان به سایر افراد نحوه مدیریت ارتباطات را آموزش نیز داد. در این پژوهش، مهمترین شاخص های ارتباطی که مورد توجه کارکنان و مدیران قرار داشت، ایجاد اعتماد، ارائه بازخورد، و شنیدن موثر بود. اعتماد به عنوان مبنای ترین عنصر ارتباط، مستحکم کننده روابط است و بدون آن ارتباط پویایی شکل نخواهد گرفت. اعتماد به معنای تمایل به آسیب پذیری فرد در قبال دیگران است هنگامیکه که فرد اطلاعات وظیفه ای و حرفه ای و یا حتی شخصی خود را با دیگران در میان می گذارد. بازخورد اصلی ترین عامل شکل گیری ارتباط تعاملی است. در صورت ارائه ندادن بازخورد، اصلاح امور غیرممکن خواهد شد. در شرکت کانی مس، ارائه بازخورد می بایست وظیفه دو طرفه مدیران و کارکنان نسبت به هم باشد. شنود موثر نیز همانند پژوهش های متعددی که توانسته اهمیت این شاخص در شایستگی را به خوبی تشریح کند، در شرکت کانی مس نیز مورد تاکید قرار گرفت. شنود موثر اولین گام از شکل گیری ارتباط است که بودن آن می تواند متضمن برقراری ارتباط صحیح بین افراد شود.

مهارت های اجرایی، سومین مولفه این مدل است که بیانگر تسلط کارکنان در انجام وظایفشان است. این مهارت ها آموزش پذیر هستند و جزء شایستگی های اکتسابی دسته بندی می شوند. به این منظور سه شاخص دانش سیستمی، دانش حرفه ای، و تفکر منطقی و تحلیلی، می تواند در ایجاد و ارتقاء این مهارت سهم بسزایی داشته باشند. دانش سیستمی همانطور که مورد تاکید مدیران این شرکت بود، مبین دانش کلی از چگونگی چرخش وظایف و کارها در کل شرکت است. این دانش با مرحله جامعه پذیری افراد تازه وارد باید آغاز شده و با هر بازنگری و تغییر سازمانی به کارکنان اطلاعات لازم درباره این تغییرات داده شود. دانش حرفه ای، دانش کاربردی و خاص هر وظیفه است که گرچه به دلیل طیف گسترده مشاغل و وظایف متعدد است اما می تواند به عنوان یک شاخص کلی نیز در شایستگی های عمومی مورد تاکید قرار بگیرد. تفکر تحلیلی و منطقی، شیوه درست اندیشیدن به منظور بروز واکنش مناسب است که می تواند با آموزش بهبود پیدا کند.

نهایتاً، مبانی فکری که آخرین مولفه این مدل است، شاخص های برنامه ریزی، حل مساله، و مدیریت منابع را شامل می شود. برنامه ریزی توانایی تخصیص کارها در مقیاس زمان است. از آنجا که شرکت کانی مس اغلب به صورت پروژه های اقدام به انجام وظایف خود می کند، این شاخص نقش چشمگیری در مدیریت زمان ایفا می کند. توانایی حل مساله برای حل صحیح مسائل احتمالی در کوتاه ترین زمان خواهد بود که به دلیل ویژگی صنایع معدنی، کارکنان شرکت کانی مس می بایست این شاخص را دارا باشند. مدیریت منابع نیز به معنای تخصیص منابع به وظایف برای انجام درست کارها از جمله شاخص های دیگری بود که مورد تاکید کارکنان این شرکت قرار گرفت. لازم به ذکر است که تقدم و تاخر بیان چهار مولفه این مدل، به معنای اولویت آنها نسبت به هم نیست.

جمع بندی، نتیجه گیری و پیشنهادات

مدل های شایستگی، به منظور بکارگیری نیروی انسانی مناسب، دست یافتن به عملکرد کارا، و دستیابی به اهداف سازمانی توسعه یافته اند. مدل های شایستگی قابلیت کاربرد در فرایند جذب و استخدام، ارزشیابی عملکرد، آموزش و توسعه، پرداخت حقوق و دستمزد، توسعه منابع انسانی، جانشین پروری، ارتقاء مسیر شغلی را دارند.

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل شایستگی مدیران میانی شرکت کانی مس است. براساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، چهار شاخص اصلی شایستگی مدیران عبارتند از ویژگی های فردی، توانایی ارتباطی، مهارت اجرایی، و مبانی فکری. ویژگی های فردی چیزی است که در ارتباط با شخصیت و ویژگی های منحصر بفرد افراد معنا پیدا می کند، شاخص توانایی ارتباطی که در راستای ارتباطات بین فردی ایجاد می شود، مهارت اجرایی، که بسته به دانش درونی شده یک فرد در جهت تحقق اهداف سازمانی است، و نهایتاً مبانی فکری که جنبه روان شناختی و عمدتاً اکتسابی یک فرد را به نمایش می گذارد، احصاء شده است.

نتایج این پژوهش در طراحی ماتریس شایستگی - ابزار شرکت کانی مس به منظور برگزاری کانون ارزیابی آن موثر خواهد بود. همچنین در ارزشیابی عملکرد این شرکت نیز تاثیر فوق العده ای دارد و شاخص های بدست آمده می تواند ملاک هایی برای این

ارزشیابی محسوب شوند. پیشنهاد این مدل آن است که در فعالیتهای گوناگون مدیریت منابع انسانی شرکت کانی مس، از نتایج این پژوهش استفاده شود.

منابع

۱. اسدی فرد رویا، احمدعلی خائف الهی و علی رضائیان، ۱۳۹۰، «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، ۷۵-۹۲.
۲. تقی زاده هرات علی، مهدی هادیان پور، ۱۳۹۵، «شایستگی های مربیگری کسب و کار»، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین، آلمان.
۳. حاج کریمی عباسعلی، علی رضائیان، اکرم هادی زاده، علی بنیادی نائینی، (۱۳۹۰)، «طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران»، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ۲۳-۴۳.
۴. درگاهی حسین، محمدحسن علیپور فلاح پسند، هادی حیدری قره بلاغ، (۱۳۸۹)، «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران»، راهبرد، شماره ۲۳، ۹۱-۱۱۳.
۵. رنجبر منصور، احمد خائف الهی، حسن دانایی فرد، علی اصغر فانی، (۱۳۹۲)، «ارزیابی مدل شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری»، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، دوره ۲۳، شماره ۱۰۹، ۱۱۳-۱۰۴.
۶. زارعی متین حسن، محمدحسین رحمتی، سید محمد مهدی موسوی، احمد ودادی، (۱۳۹۳)، «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمانهای فرهنگی کشور»، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال ۲، شماره ۸، ۱۹-۳۶.
۷. عابدی جعفری حسن، محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی، محمد شیخ زاده، (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، شماره ۲، ۱۵۱-۱۹۸.
۸. عباسپور عباس، منیژه احمدی، حمید رحیمیان، علی دلاور، (۱۳۹۵)، «تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازرسان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، ۱۲۴-۹۵.
۹. محمدپور احمد، (۱۳۹۷)، ضد روش زمینه های فلسفی و رویه های عملی در روش شناسی کیفی، ویراست دوم، تهران، لوگوس.

۱۰. Belkadi Farouk, Eric Bonjour and Maryvonne Dulmet, (2006), "A fuzzy approach for competency characterisation based on a work situation analysis", 9th Symposium IFAC on "Automated Systems Based on Human Skill and Knowledge", ASBHS'06., May 2006, Nancy, France.
۱۱. Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-1۰۱.
۱۲. Cochran, G. (2009), "Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization", Ohio State University, a Doctor of Dissertation.
۱۳. David C. McClelland, (1973), "Testing for Competence Rather Than Intelligence", American Psychologist 28(1):1-14.

۱۴. Edwards, A. (2009), “ Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership Development and Succession Planning Within the Public Social Services Environment”, Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
۱۵. Ennis, M. R. (2008), Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA), Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.
۱۶. Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010), “ Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach.” African journal of business management, 4(13), 2845.
۱۷. Gangani, Noordeen T, Gary N. McLean , Richard A. Braden. (2004). Competency-Based Human Resource Development Strategy, Posrer presented at the AHRD Conference, pp 2-51.
۱۸. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2003), Managing Human Resources through Strategic Partnerships, 8th ed., South-Western, Mason, OH.
۱۹. Jeffrey, L., & Brunton, M. (2010), “Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand”, Public Relations Review, 36(2), 202-2۰۵.
۲۰. Ketteler Erika R., Edward Auyang, Kthy E. Beard, Erica L. McBride, Rohini McKee, John C. Russell, Nova Szoka, Timothy Nelson, (2014), “Competency Champions in the Clinical Competency Committee: A Successful Strategy to Implement Milestone Evaluations and Competency Coaching”, Surgical Education, 71(1): 36-3۸.
۲۱. Konan, A. Z., 2010, The HRD Competencies As Perceived By The Human Resource Development Professionals In Banks In Cote D'Ivoire, Thesis (PhD), Indiana State University.
۲۲. Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010), “The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan”, The International journal of human resource management, 21(9), 1351-1372.
۲۳. Müller-Frommeyer Lena C., Stephanie C. Aymans, Carina Bargmann, Simone Kauffeld, Christoph Herrmann, 2017, “Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application”, Procedia Manufacturing, 9, 307-314.
۲۴. Nelson, A. (2006). “Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders”, Capella University, a Doctor of Dissertation.
۲۵. Özdemir Serkan, Ayten Akatay and Ulmut Eroğlu, (2015), “Competencies of HR Professionals: A Study on the HR Competencies of University Students”, 7th Social Sciences Conference in Balkans.
۲۶. Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008), A competency model for effectiveness in managing multiple projects, Journal of High Technology Management Research, Vol. ۱۸, □□. ۱۱۸-۱۳۱.

۲۷. Pollard Cheryl and Carol Wild, (2014), "Nursing leadership competencies: Low-fidelity simulation as a teaching strategy", *Nurse Education in Practice*, Vol 14, Issue ۶, ۶۲۰-۶۲۶.
۲۸. Rothwell William J., John E. Lindholm, (1999), "Competency identification, modelling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, Volume3, Issue2, Pages 90-105.
۲۹. Rycus S. Judith and Ronald C. Hughes, (2000), "What is Competency-Based Inservice Training?", Institute for Human Services.
۳۰. Shum Cass, Anthony Gatling AND Stowe Shoemaker, (2018), "A model of hospitality leadership competency for frontline and directorlevel managers: Which competencies matter more?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 74, 57-66.
۳۱. Skorková Zuzana, (2016), "Competency Models in Public Sector", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, Pages 226-234.
۳۲. Suhairom Nornazira, Aede Hatib Musta'amal, Nor Fadila Mohd Amin, and Noor Khairul Anuar Johari, 2014, "The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods", *social and behavioral sciences*, ۱۵۲, ۱۳۰۰-۱۳۰۸.
۳۳. Swanson, R. A. And Holton, E. F., (2001), *Foundations of Human Resource Development*, Berret Koehler Publishing, San Francisco.
۳۴. Tobias L.,(2006), "Organizational Competence Management – A Competence performance Approach", 6th International Conference on Knowledge Management, Graz, Austria.
۳۵. Yang Bai-Chuan, Bing-Eng Wu, Pei-Gi Shu, Ming-Hsien Yang, (2006), "On establishing the core competency identifying model A value-activity and process oriented approach", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 1, 2006 pp. ۶۰-۸۰.
۳۶. Ulrich Dave, Wayne Brockbank, Johnson.Dani, Sandholtz. Kurt, Younger, (2008), "HR competencies: mastery at the intersection of people and business, The RBL Institute", The Society for Human Resource Management.
۳۷. White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
۳۸. Yang Ling, Wenmin Li, Jingjing Wang, (2019), "MTI Students' Competency: Teamwork in Trados-aided Translation Projects", *Proceedings of the 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 286, 570-574.
۳۹. Covert Hannah, Mya Sherman, Kathleen Miner, Maureen Lichtveld, (2019), "Core Competencies and a Workforce Framework for Community Health Workers: A Model for Advancing the Profession", *Research AJPH open-themed research*, Vol 109, No. ۲, ۳۲۰-۳۲۷.