


شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (مطالعه موردی: یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین)

حسین قدیانی^۱، کاوه قدمی^۲، مسلم پیری زمانه^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست پنجم، شماره ۹۵، تابستان ۱۴۰۱

 20.1001.1.1735501.1401.25.95.6.3

چکیده

این پژوهش باهدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی از دیدگاه کارکنان یکی از اقشار سازمان بسیج مستضعفین انجام شده است. از نظر روش‌شناسی، تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارکنان یکی از اقشار سازمان بسیج مستضعفین در شهر تهران و روش نمونه‌گیری در این پژوهش به علت خاص بودن عنوان پژوهش و استفاده از نظرات خبرگان به صورت غیر احتمالی و قضاوتی است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در گام اول با استفاده از بررسی ادبیات نظری پژوهش، معیارها کلی و اولیه احصاء گردید و در گام بعدی با استفاده از تحلیل فازی نسبت به شناسایی و اولویت‌بندی معیارها از دیدگاه جامعه مورد مطالعه اقدام شد. با بررسی مبانی نظری مربوط به مؤلفه‌های شایستگی مدیران از میان ۲۵ معیار ۱۸ معیار به عنوان شاخص کلیدی در سازمان مورد مطالعه شناسایی گردید و در نهایت با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی و نرم‌افزارهای Expert Choice و Excel، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها بالاترین رتبه را در میان این ۱۸ عامل از آن خود کرد.

کلیدواژه:

شایستگی، منابع انسانی، تحلیل سلسله مراتبی، اقشار سازمان بسیج

^۱ دکتری رشته مدیریت فناوری گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی - تهران - ایران (نویسنده مسئول)
h.ghadiani2000@gmail.com

^۲ دکتری رشته مدیریت آموزشی گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی - تهران - ایران
kavehghadami@gmail.com

^۳ دکتری رشته مدیریت آموزشی گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی - تهران - ایران
moslempiri1984@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مسئله:**۱-۱- مقدمه موضوع**

امروزه، شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر، شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست (بابایی زکلیلی، ۱۳۹۰). فقدان شایسته‌سالاری در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، اتلاف استعدادها بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی می‌شود. لذا حفظ و نگهداری این منبع مهم، یکی از ضرورت‌های هر سازمانی تلقی می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش کارکنان شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مبتنی بر شناسایی مؤلفه‌های شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند (وسلینک و همکاران، ۲۰۱۶).

یکی از چالش‌های پیش روی هر سازمانی درک مستمر تحولات محیط پویای پیرامون و اتخاذ رویکرد کلان استراتژی متناسب با آن است. مدیران ارشد باید همواره آگاه باشند که صرفاً انتخاب بهترین راهکار و استراتژی بدون پشتوانه‌ای از منابع انسانی حرفه‌ای و شایسته از ضمانت اجرا برخوردار نخواهد بود؛ بنابراین در محیط پیوسته متغیر رقابتی امروز، مدل‌های شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود مهارت‌ها و سطح کارآمد نیروی کاریشان به منظور انطباق یا تقاضاهای متغیر بازار و پاسخ‌دهی به چالش‌های کسب‌وکار کمک شایانی نمایند (نقوی^۱، ۲۰۰۹).

توجه روزافزون به مفهوم شایستگی‌های محوری و بارز در حوزه‌های مختلف و از جمله حوزه منابع انسانی و تحولات درونی و محیط کسب‌وکار جهانی بوده است. به عبارتی رقابت جهانی و کسب مزیت رقابتی، رشد روزافزون اتحادهای استراتژیک، پیشرفت سریع در تکنولوژی و انتظارات روزافزون مشتریان و سایر ذینفعان از جمله کارکنان در شرایط کار و میزان وجود استعدادها در کشورهای مختلف و جهانی‌تر شدن سازمان‌ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر در محیط نوین منابع انسانی می‌باشند. در این محیطی که اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمان در حال تغییر هستند، نیازمندی‌های جدید متخصصان و متولیان منابع انسانی کاملاً مشهود است. در رویارویی با چالش‌های محیط جدید در حال تغییر، شایستگی‌های مدیران و منابع انسانی باید در ابعاد محلی و

^۱. Naqvi



جهانی شناسایی و توسعه داده شوند. الریچ و همکارانش (۱۹۹۸) ادعا می‌کنند که حرفه‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است (قلیچ لی، ۱۳۸۹).

از جمله مسائل و چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی کار محور، دشواری همگامی و انطباق مشاغل و فعالیت‌های کاری با تغییرات پویا و مستمر محیطی است. در حالیکه فعالیت‌های کاری و وظایف کاری مشخص فناپذیر هستند، شایستگی‌های پایدار هستند زیرا مدیریت منابع انسانی شایسته محور ابتدا بر شخص و سپس بر نتایج یا خروجی‌های وی تمرکز دارد. مدیریت منابع انسانی شایسته محور، از نقطه‌نظر شخص به‌جای یک رویکرد شغل محور، به محور خروجی‌های موردنیاز و نقش‌های کاری و الزامات سازمان، نگاه می‌کنند. این رویکرد شایستگی‌ها را اساس کارکرد منابع انسانی قرار می‌دهد.

مطالعات نشان داده‌اند که یکی از عوامل مهم در سازمان، شایستگی مدیریت منابع انسانی است که به‌عنوان "توانایی عملکرد منابع انسانی در توسعه و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت منابع انسانی تعریف شده است که به‌طور ذاتی سازگار است و استراتژی سازگار برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است (وی و لو^۱، ۲۰۰۵). مسلماً سازمان با صلاحیت بالای مدیریت منابع انسانی در جذب، حفظ، توسعه و ایجاد انگیزه کارکنانش زمانی اثربخش خواهد بود که به نوبه خود مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند (همان منبع). مدل شایستگی یکی از روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری طراحی شده است. در این مدل، شاغل بر اساس شایستگی‌ها یعنی ویژگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز کار، توصیف می‌شوند. دانش و مهارت و توانایی‌ها نمونه شایستگی هستند. لذا شایستگی‌ها شامل ویژگی‌هایی هستند که افرادی می‌توانند انجام دهند و هم می‌خواهند که انجام دهند. مدل شایستگی باید ارتباط و هماهنگی بین فعالیت‌های کاری و استراتژی سازمانی ایجاد کند (ایران زاده و زنجانی، ۱۳۹۵). یک مدل شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی لازم را بیان می‌کند که فرد به کمک آن می‌تواند در جایگاه شغلی خود عملکردی عالی بروز دهد. چراکه مدل شایستگی احتمال جابه‌جایی افراد مناسب در شغل‌های مناسب را افزایش می‌دهد. به همین دلیل افراد را برای حفظ و یا افزایش بهره‌وری خود باید واجد مهارت‌های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در مدل شایستگی باشند تا عملکردی کارا از خود نشان دهند. دانش



تخصصی منابع انسانی، مهارت‌های منابع انسانی، ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی، سه حوزه واقعی از شایستگی‌های مطلوب حرفه منابع انسانی است (صادقی و همکاران^۱، ۲۰۱۴). سازمان بسیج مستضعفین و اقشار مختلف به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم و کلیدی در همه عرصه‌های فرهنگی، آموزشی، اقتصادی و... کشور به حساب می‌آید که انجام وظایف درست و شایسته کارکنان نتایج و پیامدهای آشکاری را در پی خواهد داشت بنابراین ایجاد و استفاده از یک مدل مبتنی بر شایسته‌سالاری در منابع انسانی می‌تواند مانع و سد محکمی در مقابل بسیاری از ناکارآمدی‌ها در سازمان شود؛ بنابراین در این تحقیق سعی بر آن است که به این سؤال اساسی در سازمان پاسخ داده شود که مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی کدامند و از چه اولویتی برخوردارند؟

۱-۲- ضرورت موضوع

یکی از سخت‌ترین کارهای حوزه منابع انسانی ایجاد توازن است. منابع انسانی باید موازنه میان کارکنان و سازمان را بیاموزد چراکه هر دو طرف مهم هستند. آن‌ها ذاتاً به یکدیگر وابسته‌اند. سازمان نمی‌تواند بدون کارکنان توانمند، مخلص. متعهد موفق شود و از طرف دیگر کارکنان به موفقیت سازمان نیازمندند. اغلب سازمان‌ها ماهیت خیریه ندارند. در بلندمدت باید از نظر مالی بقا و موفقیت داشته باشند تا مشاغل برای کارکنان فراهم کنند و فراتر از امنیت شغل پایه، اغلب کارکنان فقط مایل‌اند بخشی از یک موفقیت باشند. به همین دلیل مدیران و متولیان منابع انسانی باید دارای شایستگی‌هایی باشند که بتوانند توازن بین کارکنان و سازمان را در شرایط تغییر و تحولات روزافزون امروزی برقرار کنند (داس و رائو^۲، ۲۰۱۱).

مدیریت شایستگی به‌طور تنگاتنگی با کوشش‌های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان به‌منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به‌علاوه مدیریت شایستگی به‌طور مستقیم با فعالیت‌های سازمان برای تقویت دانش درونی و به‌کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد. سرمایه انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی هر سازمانی است. استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد (کان و همکاران^۳، ۲۰۰۲).

¹. Sadeghi et al

². Das & Rao

³. Kan et al



لازم به ذکر است که سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سطح خود، جزء عناصر مزیت رقابتی محسوب نمی‌شوند (میسراسمیت و گاتری^۱، ۲۰۱۰). در عوض، این کارکنان هستند که از طریق این شیوه‌هایی که منبع واقعی را نشان می‌دهند و به مزایای پایدار نسبت به رقبای صنعت تبدیل می‌شوند، انتخاب‌شده، توسعه‌یافته و برانگیخته می‌شوند. به این ترتیب، طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت منابع انسانی مناسب برای ارتقاء منابع انسانی حیاتی می‌شود و از این رو به ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها منجر می‌شود؛ بنابراین لازم است سازمان‌ها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی‌های آن‌ها ایجاد کنند. از سوی دیگر کارکنان، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را به دلیل حضور شایستگان و برقراری و پذیرش شایستگی، به مثابه یک ارزش، استمرار می‌دهند. فرد شایسته به خودی خود نمی‌تواند برای سازمان نقشی مؤثر ایفا کند و اثربخش باشد، مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند. شایستگی کارکنان و ادغام سیاست‌های منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار، نقشی محوری در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند (باقری زاده، ۱۳۸۹).

۱-۳- اهمیت موضوع

در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی دستخوش تحولی عظیم شده است و آن‌هم تغییر موضع از حوزه‌ای صرفاً ستادی به نقشی استراتژیک می‌باشد (داس و رائو، ۲۰۱۱). یکی از تفاوت‌های اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرآیند تصمیمات استراتژیک و به‌طور اخص با تلاش‌های سازمان برای رویارویی با محیط پیوند می‌دهد. تأکید رویکرد سنتی بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه‌ای و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می‌کند. در حالیکه رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی سازمان، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخش و هماهنگی استراتژیک متمرکز می‌شود (وزیرانی^۲، ۲۰۱۰)؛ بنابراین دستیابی به رویکرد استراتژیک در حوزه منابع انسانی، مستلزم اعمال تغییرات بنیادین در رویکرد سنتی مبتنی بر شغل و تبدیل آن بر رویکرد نوین مبتنی بر افراد می‌باشد.

1. Messersmith and Guthrie

2. Vazirani



در دنیای رقابتی کسب‌وکار امروز، مزیت رقابتی پایدار عامل اساسی تحقق استراتژی‌های سازمان به شمار می‌رود. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که امروزه سرمایه‌های انسانی و شایستگی آن‌ها کلید اصلی کسب مزیت رقابتی و متعاقباً تحقق چشم‌انداز استراتژیک سازمان می‌باشد (کامپیون و همکاران^۱، ۲۰۱۱). شایستگی، مهارت، دانش، رفتار و انگیزش مربوط به موفقیت در شغل سازمان را از مزیت تعریف مشاغل در سطح جامع‌تر و به شیوه پویا و منعطف در محیط سازمانی دائماً در حال تغییر بهره‌مند می‌سازد. در چنین شرایطی چارچوب‌های شایستگی می‌توانند به متخصصان منابع انسانی در بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی به‌منظور انطباق با استراتژی‌ها کمک شایانی نمایند.

۱-۴- مسئله اصلی

مسئله اصلی پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی است که یک سوال اصلی و دو سؤال فرعی را تشکیل می‌دهد:

سؤال اصلی:

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی در سازمان بسیج مستضعفین چگونه است؟

سؤال‌های فرعی:

شاخص‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی از چه اولویتهایی برخوردارند؟

هدف اصلی:

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی در سازمان بسیج مستضعفین

اهداف فرعی:

شناسایی شاخص‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی

اولویت‌بندی شاخص‌های کلیدی شایستگی مدیریت منابع انسانی با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی

^۱. Campion et al

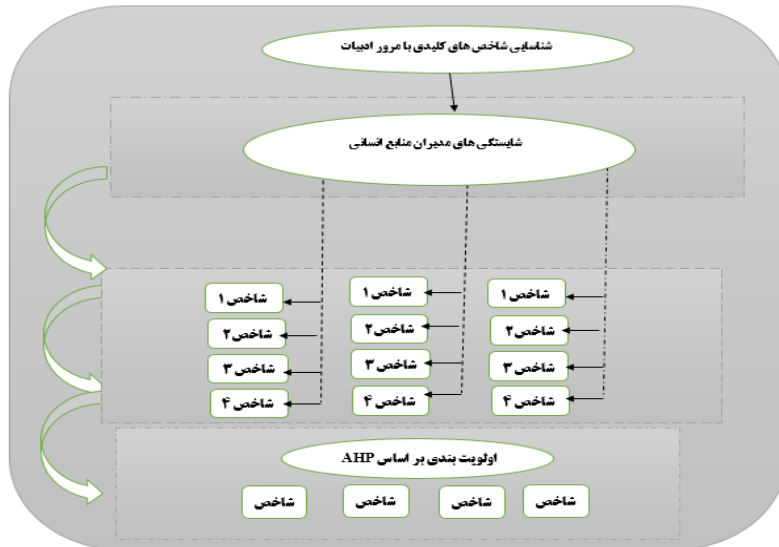


۵-۱- نحوه سازمان دهی مقاله

این پژوهش در پنج گام اجرا و ارائه می‌شود. در شکل ۱ فرایند اجرا و گام‌های پژوهش نشان داده شده است و در ادامه شکل شماره ۲ مدل مفهومی برگرفته از گام‌های اجرای پژوهش را نشان می‌دهد



شکل شماره ۱: فرآیند اجرای پژوهش



شکل (۲): مدل مفهومی برگرفته از کار (Chao, 2017 و Ngo et al, 2014)



۲- ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- ادبیات نظری

تاریخچه و سیر تحول مفهوم شایستگی

نظیر بیشتر جنبش‌ها، جنبش شایستگی منشأ مشخصی ندارد. مفهوم شایستگی از قرن‌ها بوده است و می‌توان ردپای آن را در انجمن‌های قرون وسطی یافت که در آن‌ها شاگردها مهارت‌ها را با کار کردن توسط یک استاد می‌آموختند و زمانی که به استانداردهای طرز کار مربوط به تجارت دست می‌یافتند، با دریافت گواهی‌نامه‌هایی تشویق می‌شدند. انقلاب صنعتی مطالعات مربوط به مشاغل و مهارت‌های موردنیاز جهت انجام آن مشاغل را مطرح نمود. طرح‌های شاگردی گسترش یافت، آموزش اجباری منجر به طرح‌های ارزیابی و جوایز گواهی‌نامه مربوط به استانداردهای سواد و دانش گردید. با ظهور مدیریت علمی و در دهه ۱۹۳۰ با مکتب روابط انسانی علاقه دانشگاهیان و کارگزاران بیشتر به نحوه سازمان‌دهی کار و نحوه برانگیختن کارگران معطوف شد. در دهه ۱۹۳۰ تجزیه و تحلیل کارکردی مشاغل منجر به انتشار دیکشنری عناوین حرفه‌ای گردید که دانش و مهارت‌های مربوط به حرفه‌های مختلف را شناسایی می‌نمود (اعظمی^۱، ۲۰۱۰).

در اواخر دهه ۱۹۶۰ اقتصاد آمریکا و بریتانیا در حال تجربه فشارهای مربوط به جهانی شدن، رقابت فزاینده بین‌المللی و تغییرات تکنولوژیک بودند. هردو کشور به این فشارهای خارجی به روش یکسانی پاسخ دادند. اول اینکه حرکتی در جهت بهبود استانداردها و عملکرد سیستم آموزشی وجود داشت که دیده شد هم کسب‌وکار و هم افراد با برآورده نکردن نیازهای بازار نیروی کار یا مجهز کردن افراد جوان به دانش و مهارت مناسب به‌منظور کسب‌وکار و انجام خوب کار با شکست مواجه شدند. دوم اینکه توجهات به سمت نیروی کار و فقدان مهارت آن‌ها معطوف شد (چن و هانگ^۲، ۲۰۰۹).

اصلاحات سیستم آموزشی ابتدا در آمریکا و سپس در بریتانیا رخ داد. هر دو کشور با اصلاح سیستم‌های آموزش و تربیت اساتیدشان و سپس تمامی سه بخش آموزش شروع کردند. در بریتانیا آزمون‌های کسب استاندارد در طول دهه ۱۹۸۰ آغاز شد. در همین زمان جنبشی در سطح آموزش نیروی کار مطرح شد. عملکرد اقتصادی بد بریتانیا در طول دهه ۱۹۸۰ منجر به آن شد تا دولت تعدادی از تحقیقات و گزارش‌هایی که بر نیاز به یک نیروی کار منعطف و انطباق پذیر تأکید می‌ورزید که می‌توانست به تغییر اقتصادی پاسخ دهد و

1. Azmi

2. Chen & Huang



یک برنامه جامع آموزشی را بر مبنای استانداردهای جدید شایستگی حرفه‌ای را آغاز نماید (دیسیمون و ورنر^۱، ۲۰۱۲).

توسعه‌های متعدد کلیدی هستند که به‌عنوان پیش‌زمینه نهضت شایستگی هستند و به آیت رشته کمک شایان توجهی کرده‌اند. ابتدا در سال ۱۹۴۵، فلنگان رویکردی را با نام تکنیک واقعه حیاتی (بحرانی) طراحی کرد که به‌منظور بررسی کاری که افراد انجام می‌دهند استفاده می‌شد. او این تکنیک را به‌عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها برای جمع‌آوری مشاهدات مستقیم رفتار انسانی به‌منظور تسهیل قابلیت استفاده از توانایی بالقوه آن‌ها در حل مسائل کاربردی و توسعه اصول مهم روانشناسی تعریف می‌کند. این تکنیک رویه‌هایی را برای جمع‌آوری حوادث و شواهد مشاهده‌شده نشان می‌دهد که از اهمیت خاصی برخوردارند و معیارهای نظام‌لند تعریف‌شده را برآورده می‌کند. یک رخداد یک فعالیت قابل مشاهده انسان است که به‌قدر کافی کامل است و اجازه پیش‌بینی درباره اجرای عملی را به فرد می‌دهد. برای اینکه یک رخداد حیاتی باشد، باید در شرایطی اتفاق افتد که هدف یا مقصود عمل جهت مشاهده روشن باشد و نتایجش به‌قدر کافی به ملاحظه اثراتش محدود می‌شود (کانگ و اسنیل^۲، ۲۰۰۹).

مفهوم شناسی شایستگی

یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین اقدامات بسترساز در جهت به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌هاست. چنین مفروضه‌ای درباره نیروی انسانی به‌صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی مطرح می‌شود (خشوعی و دیگران، ۱۳۹۳). با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به‌خوبی مشخص است فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸: ۳). در تأیید مسئله عدم توافق صاحب‌نظران در زمینه تعریف شایستگی‌ها، پژوهشی توسط زمک در سال ۱۹۸۲، انجام شد. وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه که شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کند. پس از انجام مصاحبه‌ها او نتیجه گرفت هیچ توافق روشن و واحدی درباره آنچه شایستگی‌ها را می‌سازد وجود ندارد (کلاردی^۳، ۲۰۰۸). با وجود این، یک تعریف واحد در مورد شایستگی وجود ندارد

¹. Werner & DeSimone

². Kang & Snell

³ Clardy



(کالرک و آرمیت^۱، ۲۰۱۰) به‌طور کلی، تعریف‌های مختلفی از شایستگی وجود دارد که در جدول ۱ مهم‌ترین آن‌ها آورده شده است

جدول ۱: تعریف شایستگی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

ردیف	نویسنده	سال	تعریف
۱	براون و همکاران	۲۰۱۸	شایستگی را به‌عنوان بسیج کردن، یکپارچه کردن و انتقال دلش، مهارت و منلیع به‌منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی‌شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد تعریف کرده و به ۵ دسته شایستگی‌ها دست یافتند که عبارت‌اند از: شایستگی‌های راهبردی، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی
۲	هونگ	۲۰۱۷	شایستگی را دسته‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی می‌دانند که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهایش در محیط رقابتی کمک می‌کند
۳	لیکاما	۲۰۱۵	شایستگی شامل انگیزه‌ها و صفات، خودپنداره، نقش‌های اجتماعی و دانش است.
۴	ریوایزد	۲۰۱۴	شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست، بلکه اقدامات رفتاری موردنیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسیع خود، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به‌طور شایسته است.
۵	سانچز و لوین	۲۰۰۹	شایستگی یک انگیزه، خصیصه رفتاری، مهارت، جنبه‌ای خود تصویری شخص از نقش اجتماعی یا مجموعه دانش می‌باشد
۶	کرمی	۱۳۸۶	شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص‌اند.

^۱ Clark & Armit



مشخصه‌های شایستگی

با استنتاج از تعاریف و شاخص‌های شایستگی می‌توان به ۵ نوع ویژگی مشترک در تعاریف شایستگی اشاره کرد که عبارت‌اند از: محرک و انگیزه، خصیصه، دانش، مهارت و درک خویشتن (لیکاما^۱، ۲۰۱۵)

- محرک و انگیزه: انگیزه به مواردی گفته می‌شود که فرد به‌طور دائم درباره آن‌ها فکر کرده و یا آن‌ها را طلب می‌کند. این موارد کنش فرد را شکل می‌دهند. انگیزه شکل‌دهنده رفتار فرد با کنش‌های متفاوت از دیگران است.
 - خصیصه: به خصوصیات فیزیکی و واکنش‌های پایدار فرد در موقعیت‌های گوناگون گفته می‌شود
 - درک خویشتن: به ویژگی‌های فردی، ارزش و تصویر فرد از خویشتن گفته می‌شود.
 - دانش: به اطلاعات گفته می‌شود که فرد در حوزه‌ای خاص دارا باشد.
 - مهارت: به توانایی انجام یک کار ذهنی و یا فیزیکی خاص گفته می‌شود.
- درک خویشتن، خصیصه و انگیزه، ویژگی‌هایی هستند که بیشتر در فرد پنهان بوده و در عمق و توده مرکز شخصیت وی قرار می‌گیرند. این بخش از شخصیت به‌سختی قابل ارزیابی، رشد و توسعه است. این موارد خصوصیات هستند که مشهود نبوده و در سطح زیرین لایه‌های شخصیت فرد قرار دارند؛ بنابراین انتخاب این‌گونه افراد با چنین شخصیت‌هایی برای سازمان بسیار اثربخش خواهد بود. (لیکاما، ۲۰۱۵)
- از نظر دوبیس و همکاران (۲۰۰۴)، دانش و مهارت، شایستگی‌های مشهودتری هستند که کارکنان به‌منظور تحقق نتایج 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. باید اشاره کرد که شایستگی‌ها کمتر باید با وظایف معین (فعالیت‌های کاری) و بیشتر با کیفیت‌های شخصی انجام گیرد. این بعد حیاتی عموماً به‌خوبی در تعاریف سنتی مشاغل ارائه نمی‌شود (اریک سودرکویست و همکاران^۲، ۲۰۱۰).
- شایستگی‌ها از نقش‌ها و مشاغل حرفه‌ای زندگی واقعی نشأت می‌گیرد و بر مبنای کار کارکنان در سازمان می‌باشند. نقش کارمندان از اهداف سازمانی و الزامات کنونی و آینده طرح‌ها نشأت می‌گیرد.

¹ Likamaa

² Eric Soderquist et al.



- شایستگی یک دسته دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و تجربیاتی است که کارمندان را قادر می‌سازد تا نقش خود را با منابع موجود در محیط کاری کنونی اجرا کنند. بدین ترتیب با طرح‌های اصلی کسب‌وکار و استراتژی سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد.
- شایستگی‌ها و سطح مهارت در هر شایستگی به‌طور عینی تعریف می‌شود. سطح مهارت و خیرگی به استاندارد مورد انتظار عملکرد و رفتار عطف به کسب‌وکار اصلی سازمان مربوط می‌شود.
- شایستگی‌ها به‌منظور آماده‌سازی چارچوب شایستگی، پروفایل شایستگی و نقشه شایستگی ترسیم می‌شوند که برای طراحی علمی و پیاده‌سازی و فرآیندهای منابع انسانی در سازمان استفاده می‌شوند.
- سازمان انعطاف‌پذیری کافی را برای کارکنان فراهم می‌آورد تا شایستگی‌ها و مهارت‌ها را در هر شایستگی یاد بگیرند و توسعه دهند. سازمان همچنین استقلالی را جهت استفاده از شایستگی به‌منظور بهبود کیفیت کسب‌وکار فراهم می‌آورد.
- شایستگی به‌طور حرفه‌ای برای هر نقش در سازمان ترسیم می‌شوند که انتظارات کنونی و آینده نزدیک از دارندگان پست‌ها را در نظر می‌گیرد.
- شایستگی‌ها به‌طور تکراری و همیشگی توسط کارکنان اجرا می‌شوند تا اهداف سازمان را محقق سازند.
- شایستگی‌ها بر مبنای عملکرد در موقعیت زندگی واقعی ارزیابی می‌شوند. این‌ها بر اساس معیارهایی که به‌خوبی تعریف شده‌اند، ارزیابی می‌شوند. عموماً استانداردهای عملکرد و شرایطی که تحت آن شایستگی نشان داده می‌شود، برای یک سازمان خاص توصیف می‌شود.
- شایستگی‌ها به‌طور دقیق تعریف می‌شوند و در قالب عملکرد اندازه‌گیری می‌شوند. با استفاده از مداخلات علمی طراحی‌شده منابع انسانی توسعه داده می‌شوند و سپس ارزیابی می‌شوند.
- شایستگی‌ها را می‌توان با استفاده از استراتژی‌های مختلف در سطح سازمان و فرد توسعه داد. (کو و همکاران، ۲۰۱۷).

ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی

در ادامه با توجه به اهمیت موضوع و خلأ مطالعات در زمینه شایستگی و مؤلفه‌های آن در حوزه کارکنان، ضرورت تعیین مؤلفه‌های شایستگی و تدوین مدل جامع شایستگی احساس شده است. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی پیشینه و



دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی فعالیت داشته‌اند، مؤلفه‌های شایستگی را در سازمان بسیج مستضعفین را شناسایی و همچنین میزان اهمیت و اولویت هر کدام از شایستگی‌ها را تعیین نماید. در جدول شماره ۲ به‌طور خلاصه تحقیقاتی که در سازمان‌های مختلف، در زمینه ابعاد شایستگی صورت گرفته، آمده است.

جدول ۲: ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در سازمان‌های مختلف

ردیف	محقق	سال	ابعاد شایستگی در سازمان‌های مختلف
۱	پن	۲۰۱۷	دانش: دانش حرفه‌ای مدیریتی، مهارت زبان و دانش کسب‌وکار. توانایی: توانایی ادغام منابع داخلی و خارجی، توانایی برای غلبه بر بحران و خطرات، توانایی ارتباط با جامعه و توانایی یادگیری و سومین دسته، شخصیت است که شامل شش زیرمجموعه از جمله: استقلال، نوآوری تغییر، پیشرفت در شناخت و عمل، شور و شوق رقابت و روحیه ماجراجویی
۲	فانگ و همکاران	۲۰۱۰	برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی و شایستگی‌های شخصی
۳	ساندویت	۱۹۹۳	شایستگی‌های فنی، مهارت‌های ادراکی. مهارت‌های اداری، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های رهبری
۴	امامی میدی و دیگران	۱۳۹۸	مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، اعتبار، نگرش، بینش
۵	سپهوند و دیگران	۱۳۹۵	دانش فنی، تعهد، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان سازه‌های الگوی مزیت رقابتی پایدار مشخص شدند که مدیران ارشد با الهام از این الگو قادر به تدوین و اجرای راهبردهای توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و تعیین شکاف‌های دانشی، مهارتی و نگرشی منابع انسانی خواهند بود
۶	ناصری دولت‌آبادی و دیگران	۱۳۹۶	نشان دادند که تنها کسب مهارت‌ها برای شایستگی قضات کافی نیست و قضات الجرم موظف‌اند که معیارهای اخلاقی پنج‌گانه: دوری‌گزینی و تعلق‌زدایی، صداقت و درستکاری، استقلال قضایی، تواضع و بی‌طرفی را نیز کسب کرده و به منصفه ظهور رسانند.



دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گذاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی	۱۳۹۲	رنجبر و همکاران	۷
---	------	-----------------	---

۲-۲- پیشینه پژوهش

پس از ارائه مبانی نظری و شناسایی نسبی مقوله شایستگی و شناخت بعضی از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی به بررسی و مرور تعدادی از تحقیقات انجام‌شده در حوزه منابع انسانی و بحث شایسته‌سالاری و شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران و کارکنان در سازمان‌های داخلی و خارجی پرداخته می‌شود.

جدول ۳: پیشینه تجربی پژوهش

مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف و یا سؤالات اصلی	نویسندگان (سال پژوهش)
هدف از اجرای این پژوهش شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان یزد بود. روش پژوهش کیفی و از نوع سنتز پژوهی بود. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل ۴ مؤلفه شامل ویژگی‌های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۳۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می‌باشد.	سنتز پژوهی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی	باغشاهی و همکاران (۱۳۹۹)
هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی روسای دادگستری ایران است. روش انتخابی این پژوهش، ترکیبی است. در بخش کیفی نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شده است و در نهایت با ۲۱ تن از خبرگان قوه قضائیه مصاحبه انجام شد و برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی از پرسشنامه و نمونه‌گیری تصادفی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مؤلفه‌های اصلی شایستگی روسای دادگستری عبارت‌اند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های قضایی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های فرا سازمانی. علاوه بر آن با توجه به نتایج کمی پژوهش، مشاهده شد که اهمیت هرکدام از متغیرهای فرعی پژوهش به ترتیب عبارت‌اند از: هوشمندی، شم قضایی، مهارت‌های	شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی روسای دادگستری ایران را مورد بررسی قرار دادند	موسوی و همکاران (۱۳۹۸)



<p>ادراکی، مدیریت محیط، شجاعت، دانش قضایی، تفکر راهبردی، تعالی جویی، توان مذاکره و ارتباطات، هدف‌گذاری، دانش حقوقی، مدیریت رفتارهای سیاسی، آگاهی محیطی، پاک‌دامنی، سرمایه اجتماعی، شایسته‌سالاری، اخلاق‌مداری، انتصاب پلکانی، نظم و آراستگی، تعهد و عدالت، رفتار شهروندی، نظارت و کنترل، اخلاق قضایی، الگو بودن و برنامه‌ریزی.</p>		
<p>در این پژوهش بعد از شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی، این شایستگی‌ها با نظرخواهی از مدیران منابع انسانی و مدیران شرکت تشکیل داده است که بر اساس آمار کسب‌شده تعداد آن‌ها ۶۰ نفر می‌باشد که از بین مدیران و سرپرستان سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان انتخاب شده‌اند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از بین بیست عامل استخراج‌شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق بر اساس پرسشنامه توزیع‌شده، ده عامل به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است.</p>	<p>مدل شایستگی موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک "ISM"، ارائه نمودند.</p>	<p>ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵)</p>
<p>نتایج در یک کارگاه سه‌روزه به نام دیکوم به دست آمد؛ سپس یافته‌های کارگاه در خصوص شایستگی‌های شناسایی‌شده در نشستی تخصصی توسط چندتن از مدیران و متخصصان حوزه آموزش در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه‌بندی گردید: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق- شایستگی ادراکی- تعالی طلبی- شایستگی بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: ۱- شایستگی‌های فنی و شغلی، شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر شایستگی کسب‌وکار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد.</p>	<p>کاری با عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی"، ارائه نمودند.</p>	<p>عبدلهی و همکارانش (۱۳۹۴)</p>
<p>مدل ارائه‌شده آن‌ها شامل سه سطح می‌باشد. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی می‌باشد که عبارت‌اند از: حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی. سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی می‌باشد: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی. درنهایت سطح سوم مدل از چهل و دو مؤلفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران در سیستم بانکی تشکیل شده است.</p>	<p>کاری با عنوان "بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)، ارائه نمودند</p>	<p>رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)</p>



<p>اسدی فرد و همکارانش (۱۳۹۰)</p> <p>کاری با عنوان "مدل شایستگی مدیران دولتی ایران- بر اساس صحیفه امام- رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد"، ارائه نمودند</p>	<p>. در جریان این پژوهش با انتخاب ۲۲ جلد متن صحیفه امام (ره)، به‌مثابه یکی از غنی‌ترین منابع موجود برای طراحی مدل شایستگی مدیران دولتی ایران موردبررسی و پژوهش قرار گرفت. ابتدا بر اساس رویکرد استراتژی نظریه داده بنیاد در مرحله اول، یعنی کدگذاری باز، ۲۲ جلد متن صحیفه امام (ره) کدگذاری شده است و در مرحله بعد، از طریق کدگذاری محوری پس از احصاء طبقات اصلی و فرعی، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) ارائه‌شده است. پس از مراجعه به صاحب‌نظران و خبرگان متخصص در رشته‌های علمی گوناگون، ضمن اصلاح و تعدیل مدل گفته‌شده، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران طراحی شد. کریمی عباسعلی و همکارانش (۱۳۹۰) در کاری با عنوان "طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران"، نشان دادند که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیریان منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر روی ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار می‌باشند.</p>
<p>چائو و همکارانش (۲۰۱۷)</p> <p>کاری با عنوان "مدل شایستگی^۱، در صنعت زنجیره تأمین خدمات"، ارائه نمودند.</p>	<p>در این مطالعه، مدل توسعه صلاحیت مدیران سطح بالا در کسب‌وکار زنجیره‌ای از منظر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی موردبحث قرار می‌گیرد. این مطالعه، مدل شایستگی را با استفاده از بررسی ادبیات و مصاحبه کارشناسانه و مدل شایستگی را به سه عامل عمده از جمله «مهارت‌های اصلی»، «شایستگی مدیریت» و «صلاحیت‌های تخصصی»، تقسیم می‌کند و سه عامل را به ۱۵ زیر عامل تقسیم می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که در سطح دوم تجزیه‌وتحلیل، مدیران میانی و سطح بالا دیدگاه‌های مشابهی را به اشتراک می‌گذارند و یک مدیر متوسط می‌بایست روی ایجاد "صلاحیت اصلی" تمرکز کند.</p>
<p>باباشاهی و همکاران (۲۰۱۷)</p> <p>در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت</p>	<p>شایستگی‌های پایه‌ای را در سه مقوله اصلی ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت طبقه‌بندی نموده‌اند.</p>
<p>انگو و همکارانش (۲۰۱۷)</p> <p>کاری با عنوان "ارتباط شایستگی مدیریت منابع انسانی با عملکرد شرکت: بررسی تجربی</p>	<p>نتایج این پژوهش حاکی از آن است که شایستگی مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد شرکت دارد و چنین اثری با دستیابی به تناسب خارجی مواجه می‌شود، اما نه با پذیرش سیستم عملکرد بالای کاری.</p>

^۱ AHP Competency Model



	از شرکت‌های چینی " ارائه نمودند.	
هدف اصلی این مقاله تعیین شایستگی کلیدی برای یک مدیر ارشد در یک شرکت خودروسازی است. آن‌ها نشان می‌دهند که چگونه تولنایی‌ها را می‌توان تجزیه کرد تا AHP بتواند برای ارزیابی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. سپس مهارت‌های فردی رتبه‌بندی می‌شود.	کاری با عنوان "AHP در مدیریت پرسنل: آیا صلاحیت و شایستگی می‌تواند با استراتژی شرکت تغییر یابد؟"، ارائه نمودند.	کاشی ^۱ و فرانک ^۱ (۲۰۱۶)
نشان دادند که شایستگی‌های آگاهی تجاری دارای تفاوت‌های مهمی در بین نقش استراتژیک و عملکردی منابع انسانی است، در حالیکه رهبری و ایجاد رابطه، اعتقاد به خود و عوامل اجتماعی، در کلیه کارشناسان منابع انسانی یکسان است.	الزامات شایستگی منابع انسانی برای کارشناسان منابع استراتژیک و عملکردی	لو ^۲ و همکارانش (۲۰۱۵)
این مقاله تلاش می‌کند تا عمیق‌تر به مفهوم شایستگی و ردیابی تاریخ و نقش آن در سناریو کنونی بپردازد.	درک شایستگی‌ها و مدل سازی شایستگی - بررسی ادبیات	چوهان ^۳ و استیواستوا ^۳ (۲۰۱۴)

۳- روش تحقیق

تحقیق را برحسب هدف می‌توان به سه شکل بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای تقسیم‌بندی نمود. پژوهش کاربردی، پژوهشی است که نتایج حاصل از آن در رفع نیازها و حل مشکلات به کار آید، بنابراین هدف این نوع پژوهش‌ها به‌کارگیری آن‌ها در حل مسائل و مشکلات خاص در جامعه می‌باشد (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۷۲). از آنجا که هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس روش AHP، در سازمان بسیج مستضعفین (یکی از اقشار) در شهر تهران می‌باشد، لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است.

¹ Kashi, K. & Franek,

² Lo

³ Chouhan, V. S. & Srivastava



۳-۱- تعریف مفاهیم یا متغیرها (نظری و عملیاتی)

تعریف نظری:

شایستگی: شایستگی عبارت‌اند از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (داس و رائو، ۲۰۱۱).

مدیریت بر مبنای شایستگی: فرآیندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب مطابق با توانایی‌ها، مهارت‌های کاری و موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود (سنگپوتا و همکاران^۱، ۲۰۱۳).

تعریف عملیاتی:

شایستگی منابع انسانی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه موجود در کار انگو و همکارانش (۲۰۱۴) و چائو و همکارانش (۲۰۱۷) استفاده خواهد شد و سؤالات با استفاده از AHP اولویت‌بندی می‌شود.

۳-۲- روش‌های گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات لازم و به‌منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار از دو روش استفاده شده است:

- روش کتابخانه‌ای: در این پژوهش از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی، نشریات و سایت‌های معتبر علمی اینترنتی و... به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و شناسایی متغیرها و همچنین گردآوری پیشینه پژوهش استفاده شده است.

- روش میدانی: برای جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت میدانی و دستیابی به اهداف اصلی پژوهش، از روش پیمایشی استفاده شد. مهم‌ترین ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات در روش پیمایشی پرسش‌نامه می‌باشد (حافظ نیا، ۱۳۸۹، ۲۱۲). لازم به ذکر است که در تدوین پرسش‌نامه، روش کتابخانه‌ای به‌کاررفته است.

۳-۳- روش‌های تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش AHP فازی استفاده خواهد شد. با کمک روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) ابتدا ارتباط بین وزن شاخص‌ها را محاسبه و ارزش کلی هر گزینه بر اساس وزن به‌دست‌آمده محاسبه می‌شود (ساعتی، ۲۰۰۱). در مقایسه با

^۱ Sengupta et al,



سایر روش‌های MCDM، روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی به شکل گسترده‌تری برای تصمیم‌گیری چند معیاره به کار می‌رود و معمولاً نتایج بهتری را ارائه می‌کند. (ساعتی، ۱۹۸۸). در این پژوهش از عبارتهای کلامی به جای اعداد قطعی برای تعیین وزن شاخص‌ها و همچنین رتبه‌بندی گزینه‌ها استفاده شده است. جدول شماره ۳ عبارتهای کلامی را جهت توصیف اهمیت معیارها نسبت به یکدیگر ارائه می‌کند.

جدول (۳): عبارتهای کلامی جهت مقایسه‌های زوجی برای بیان درجه اهمیت (گاماس، ۲۰۰۹)

عدد فازی	متغیر زبانی	مقیاس عدد فازی
۱	برابر	(۱،۱،۱)
۲	برتری خیلی کم	(۱،۲،۳)
۳	کمی برتر	(۲،۳،۴)
۴	برتر	(۳،۴،۵)
۵	خوب	(۴،۵،۶)
۶	نسبتاً خوب	(۵،۶،۷)
۷	خیلی خوب	(۶،۷،۸)
۸	عالی	(۷،۸،۹)
۹	برتری مطلق	(۸،۹،۱۰)

جامعه آماری به گروهی از افراد و اشیاء که در خاصیت یا خاصیت‌هایی مورد تحقیق مشترک باشند و باهدف و موضوع ارتباط داشته باشند، اطلاق می‌گردد. در فرآیند پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز معمولاً به جامعه آماری تحقیق مراجعه می‌شود (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۷۴). جامعه آماری این پژوهش، کارکنان و کارشناسان یکی از اقشار سازمان بسیج مستضعفین در شهر تهران است.

پس از تعیین جامعه آماری، روش نمونه‌گیری بسیار اهمیت دارد. روش‌ها و شیوه‌های نمونه‌گیری مرسوم و متداول به دو بخش تقسیم می‌شوند: روش‌های نمونه‌گیری احتمالی (تصادفی) و روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی. در روش نمونه‌گیری غیر احتمالی، عده‌ای از افراد شانس بیشتر ولی نامعینی برای انتخاب شدن دارند (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۷۵). روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع روش غیر احتمالی و به صورت قضاوتی است. پس از تأیید شاخص‌ها، پرسشنامه‌ای زوجی جهت انجام اولویت‌بندی بر اساس روش AHP فازی تدوین و بین ۸ نفر از متخصصان امر در سازمان جهت اولویت‌بندی شاخص‌ها، توزیع می‌شود.



روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش به‌منظور نشان دادن روایی پرسش‌نامه از ابتدا از روایی محتوا استفاده شده است. از آنجایی که هیچ روش آماری برای تعیین روایی محتوایی وجود ندارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ۲۴۶)، پس از مرور جامع ادبیات موضوع و طراحی چارچوب اولیه پرسش‌نامه، عوامل و شاخص‌های به‌دست‌آمده توسط تعدادی از خبرگان که شامل استادان دانشگاه و تعدادی از مدیران و کارشناسان فعال در این حوزه می‌باشند، مورد ارزیابی قرار گرفته و اصلاحات لازم اعمال شده است.

به‌منظور تعیین پایایی که نشان‌دهنده سازگاری درونی و دقت سنجش می‌باشد، در علوم رفتاری معمولاً از ضریب "آلفای کرونباخ" استفاده می‌شود. اساس ضریب آلفای کرونباخ بر فرض هم‌وزن بودن شاخص‌هاست به عبارتی دیگر زمانی آلفای کرونباخ پیش‌بینی درستی از پایایی ارائه می‌دهد که از یک طرف همه شاخص‌ها بر روی یک عامل بار شوند و از طرف دیگر همه شاخص‌ها در مدل هم‌وزن باشند. از آنجایی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری همبستگی‌های غیر یکسان با وزن‌های متفاوت بین شاخص‌ها و عامل‌ها وجود دارد، ضریب آلفای کرونباخ مقداری غیر از مقدار واقعی ارائه می‌دهد. به همین دلیل پایایی ترکیبی^۱ از بارهای عاملی می‌تواند برآورد دقیق‌تری از پایایی نسبت به ضریب آلفای کرونباخ ارائه دهد. بر همین اساس مقدار پایایی ترکیبی برای ابزار مورد استفاده در این پژوهش مقدار ۰/۸۷ به دست آمد که عدد قابل‌اعتماد و اتکایی است و نشان دهنده این مهم است که ابزار مورد استفاده پایایی لازم را برای شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی را دارد.

مراحل انجام و به‌کارگیری روش

روش اجرای پژوهش در واقع مجموعه فرآیندهایی است که به کمک آن‌ها تعیین می‌شود اطلاعات موردنظر از کجا، چگونه و با چه ابزاری جمع‌آوری شوند. به‌طور کلی روش‌های پژوهش در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک هدف پژوهش و نحوه گردآوری اطلاعات تقسیم کرد. تحقیق را بر حسب هدف می‌توان به سه شکل بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای تقسیم‌بندی نمود. پژوهش کاربردی، پژوهشی است که نتایج حاصل از آن در رفع نیازها و حل مشکلات به کار آید، بنابراین هدف این نوع پژوهش‌ها به کارگیری آن‌ها در حل مسائل و مشکلات خاص در جامعه می‌باشد (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۷۲).

^۱ Composite Reliability



از آنجا که هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس روش AHP، در ستاد مرکزی سازمان امور مالیاتی شهر تهران می‌باشد، لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است.

در تقسیم‌بندی بر اساس نحوه گردآوری اطلاعات، می‌توان پژوهش‌های علمی را به دو دسته پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و پژوهش آزمایشی تقسیم نمود. پژوهش حاضر بر این اساس از نوع توصیفی است زیرا هدف آن توصیف شرایط موردبررسی است. از سوی دیگر پژوهش توصیفی خود به پنج دسته پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهی، بررسی موردی و پس رویدادی یا علی-مقایسه‌ای تقسیم می‌شود. پژوهش حاضر از آنجا که به مطالعه ویژگی‌ها و صفات افراد جامعه می‌پردازد از نوع توصیفی-پیمایشی است؛ و از آنجا که پژوهشی که گردآوری داده‌های در یک یا چند صفت در یک مقطعی از زمان و از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام شده باشد، پژوهش مقطعی است (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲، ۷۳)، این پژوهش نیز به صورت مقطعی صورت پذیرفته است و به علت انجام گرفتن پژوهش در ستاد مرکزی سازمان امور مالیاتی شهر تهران، به صورت موردی است.

۴- یافته‌های تحقیق

رتبه‌بندی شاخص‌های کلیدی شایستگی مدیریت منابع انسانی

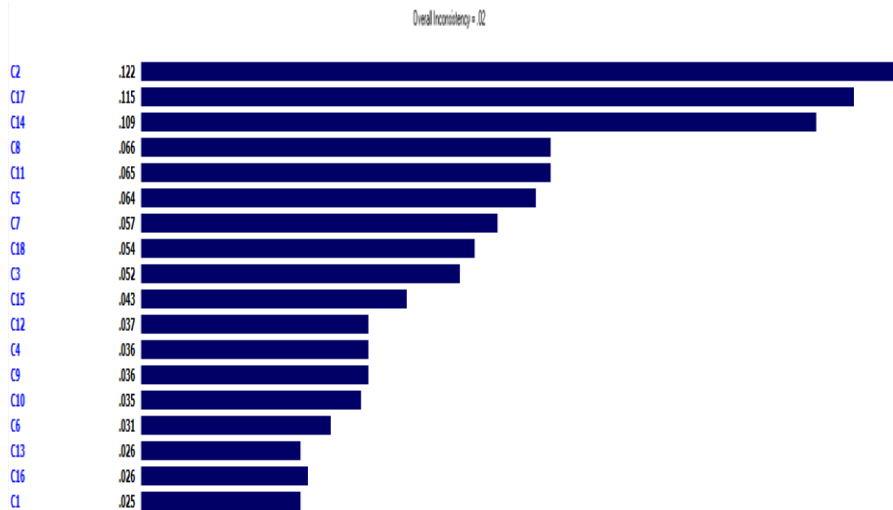
برای به دست آوردن اهمیت نسبی شاخص‌ها از پاسخ‌دهندگان تقاضا شد پرسشنامه مقایسات زوجی ارائه‌شده در ضمیمه را تکمیل نمایند. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و با کمک فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی گروهی و با استفاده از میانگین هندسی داده‌های اولیه برای تجزیه تحلیل آماده گردید. نتایج تجزیه تحلیل در زیر بیان شده است.

محاسبه نرخ ناسازگاری

اولین گام در اجرای روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی، محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی نظر کارشناسان است. نرم‌افزار Expert Choice پرسشنامه‌های تلفیقی را دریافت می‌کند و بر اساس هر یک از شاخص‌هایی که بیان شد، رتبه مربوط به همراه نرخ ناسازگاری هر کدام را انجام می‌دهد و در نهایت نیز با تلفیق تمامی عوامل، رتبه‌بندی کل و نرخ ناسازگاری کل را گزارش می‌نماید. نرخ ناسازگاری موردقبول در پژوهش‌ها کمتر از ۰.۱ می‌باشد. در این پژوهش برای مشخص شدن نرخ ناسازگاری ابتدا با استفاده از اطلاعات قطعی نرخ را محاسبه کرده و سپس مراحل بعدی فرایند سلسله مراتبی با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام می‌گردد.



شکل (۳) - نرخ ناسازگاری کل



در شکل (۳) نرخ ناسازگاری مربوط به مقایسات زوجی بین شاخص‌های کلیدی برابر ۰.۰۲ به دست آمده است.

پس از محاسبه نرخ ناسازگاری به تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در این پژوهش می‌پردازیم. به منظور انجام محاسبات فازی در مرحله تجزیه و تحلیل می‌بایست مقادیر متناظر با ارجحیت‌های زبانی را با اعداد فازی مثلی در ماتریس‌های مقایسات زوجی وارد کنیم. مقیاس مورد استفاده در این پژوهش، مقیاس فازی ۹ تایی است که لین بر اساس مقیاس ساعتی پیشنهاد کرده است و در جدول زیر قابل مشاهده است. (لین، ۲۰۰۹)

جدول ۴: متغیرهای زبانی اعداد فازی

مقیاس فازی	عدد فازی	متغیر زبانی
(1, 1, 1)	$\bar{1}$	یکسان
(2, 3, 4)	$\bar{3}$	اندکی مهم‌تر
(4, 5, 6)	$\bar{5}$	مهم‌تر
(6, 7, 8)	$\bar{7}$	بسیار مهم‌تر
(8, 9, 9)	$\bar{9}$	اکیداً مهم‌تر
(x - 1, x, x + 1)	$\bar{2}, \bar{4}, \bar{6}, \bar{8}$	مقادیر میانی

مقایسه زوجی شاخص‌های کلیدی با توجه به هدف



در این مرحله مقایسه زوجی بین ۱۸ شاخص کلیدی مشخص شده در مدل، با توجه به هدف پژوهش انجام پذیرفت و وزن هریک از آن‌ها با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی با توجه به گام‌های زیر به دست آمد.

گام اول: ماتریس مقایسات زوجی A

جدول (۵): ماتریس مقایسات زوجی A

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18
c1	1.000	0.233	0.326	0.400	0.394	0.707	0.616	0.359	1.091	0.733	0.253	2.783	2.135	0.222	0.389	2.213	0.236	1.414
c2	3.229	1.000	2.769	3.717	2.573	3.193	2.328	2.276	2.729	2.632	1.646	3.105	3.235	1.189	1.707	2.952	0.965	3.431
c3	3.064	0.361	1.000	1.958	0.523	2.213	0.429	0.493	1.542	1.364	0.290	3.386	3.562	0.537	2.013	1.622	0.315	1.769
c4	2.502	0.269	0.511	1.000	0.334	1.414	0.733	0.295	0.733	1.037	1.052	1.707	1.414	0.334	1.251	1.037	0.266	1.297
c5	2.539	0.389	1.914	2.995	1.000	2.030	1.414	1.861	2.783	0.775	0.965	1.297	2.087	0.500	1.542	1.488	0.299	1.958
c6	1.414	0.313	0.452	0.707	0.493	1.000	1.207	0.334	1.542	1.147	0.545	0.616	1.364	0.283	0.537	1.147	0.250	1.091
c7	1.622	0.429	2.328	1.364	0.707	0.829	1.000	0.436	2.328	2.394	1.130	2.810	0.965	0.334	2.135	3.064	0.267	1.297
c8	2.783	0.439	2.030	3.386	0.537	2.995	2.294	1.000	2.246	0.951	1.297	1.015	2.213	0.475	1.834	2.394	0.380	2.276
c9	0.917	0.366	0.648	1.364	0.359	0.648	0.429	0.445	1.000	1.819	0.326	1.000	1.364	0.343	1.189	1.251	0.273	1.189
c10	1.364	0.380	0.733	0.965	1.290	0.872	0.418	1.052	0.550	1.000	0.537	0.429	2.414	0.247	1.233	2.135	0.306	1.344
c11	3.960	0.607	3.452	0.951	1.037	1.834	0.885	0.771	3.064	1.861	1.000	1.414	3.020	0.493	1.189	2.502	0.429	0.917
c12	0.359	0.322	0.295	0.586	0.771	1.622	0.356	0.985	1.000	2.328	0.707	1.000	0.789	0.322	1.622	1.052	0.261	1.414
c13	0.468	0.309	0.281	0.707	0.479	0.733	1.037	0.452	0.733	0.414	0.331	1.268	1.000	0.361	0.493	0.892	0.234	0.713
c14	4.506	0.841	1.861	2.995	2.000	3.531	2.995	2.104	2.913	4.051	2.030	3.110	2.769	1.000	2.449	3.386	1.091	2.806
c15	2.573	0.586	0.497	0.799	0.648	1.861	0.468	0.545	0.841	0.811	0.841	0.616	2.030	0.408	1.000	2.577	0.388	1.000
c16	0.452	0.339	0.616	0.965	0.672	0.872	0.326	0.418	0.799	0.468	0.400	0.951	1.121	0.295	0.388	1.000	0.247	1.414
c17	4.243	1.037	3.177	3.764	3.342	3.994	3.747	2.632	3.663	3.266	2.328	3.828	4.280	0.917	2.577	4.047	1.000	0.336
c18	0.707	0.291	0.565	0.771	0.511	0.917	0.771	0.439	0.841	0.744	1.091	0.707	1.403	0.356	1.000	0.707	2.975	1.000

گام دوم: ماتریس مقایسات زوجی \tilde{A} با به کارگیری اعداد فازی

جدول (۵): ماتریس مقایسات زوجی \tilde{A} با به کارگیری اعداد فازی

	c1	c2	.	.	.	c17	c18
c1	(1.000, 1.000)	(0.322, 0.233, 0.188)	.	.	.	(0.236, 0.191)	(1.414, 0.999)
c2	(4.284, 3.105)	(1.000, 1.000, 1.000)	.	.	.	(0.965, 0.827)	(3.431, 2.328)
.	(1.189)	(4.479)
.
.
c17	(4.243, 3.126)	(1.210, 1.037, 0.841)	.	.	.	(1.000, 1.000)	(0.336, 0.248)
c18	(0.707, 0.542)	(0.429, 0.291, 0.223)	.	.	.	(2.975, 1.898)	(1.000, 1.000)
.	(1.001)	(4.030)	(1.000)



گام سوم: محاسبه S_i برای هر یک از سطرهاى ماتریس \tilde{A}

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \otimes \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1}$$

$$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = (l_{i1}, m_{i1}, u_{i1}) \oplus (l_{i2}, m_{i2}, u_{i2}) \oplus \dots \oplus (l_{im}, m_{im}, u_{im})$$

$$= \left(\sum_{j=1}^m l_{ij}, \sum_{j=1}^m m_{ij}, \sum_{j=1}^m u_{ij} \right) = (l'_i, m'_i, u'_i)$$

$$\begin{aligned} \sum \sum M_{g_i}^j &= \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m l_{ij}, \sum_{j=1}^m m_{ij}, \sum_{j=1}^m u_{ij}) = \\ &(\sum_{i=1}^n l'_i, \sum_{i=1}^n m'_i, \sum_{i=1}^n u'_i) (\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j)^{-1} = \\ &\left(\frac{1}{\sum_{i=1}^n u'_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m'_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l'_i} \right) \end{aligned}$$

$$S_i = (l_i, m_i, u_i)$$

جدول (۶): محاسبه S_i برای هر یک از سطرهاى ماتریس \tilde{A}

S1) 0.298. 0.205. 0.158(
S2) 0.732. 0.512. 0.409(
S3) 0.518. 0.365. 0.296(
S4) 0.375. 0.278. 0.189(
S5) 0.554. 0.387. 0.308(
S6) 0.307. 0.221. 0.165(
S7) 0.525. 0.377. 0.295(
S8) 0.588. 0.399. 0.316(
S9) 0.318. 0.235. 0.176(
S10) 0.395. 0.280. 0.195(
S11) 0.632. 0.433. 0.356(
S12) 0.410. 0.315. 0.229(
S13) 0.274. 0.185. 0.145(
S14) 0.675. 0.489. 0.381(
S15) 0.418. 0.352. 0.276(
S16) 0.268. 0.173. 0.139(
S17) 0.712. 0.490. 0.392(
S18) 0.287. 0.197. 0.146(



گام چهارم: محاسبه درجه بزرگی S_i ها نسبت به یکدیگر

$$S_k = (l_k, m_k, u_k)$$

$$V(S_i \geq S_k)$$

که معادل رابطه زیر است

$$V(S_i \geq S_k) = \alpha_{S_i}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } (m_i \geq m_k) \\ 0 & \text{if } (l_k \geq u_i) \\ \frac{l_k - u_i}{(m_i - u_i) - (m_k - l_k)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

$$S_i ; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

$$\begin{aligned} V(S \geq S_1, S_2, \dots, S_k) &= V((S \geq S_1), (S \geq S_2), \dots, (S \geq S_k)) \\ &= \min(V(S \geq S_1), V(S \geq S_2), \dots, V(S \geq S_k)) \\ &= \min V(S \geq S_i) \quad i = 1, 2, \dots, k \end{aligned}$$

جدول (7): محاسبه درجه بزرگی S_i ها نسبت به یکدیگر

$V(S_1 \geq S_2)$	0.531	$V(S_2 \geq S_1)$	1.000	$V(S_3 \geq S_1)$	1.000
$V(S_1 \geq S_3)$	0.212	$V(S_2 \geq S_3)$	1.000	$V(S_3 \geq S_2)$	0.474
$V(S_1 \geq S_4)$	0.432	$V(S_2 \geq S_4)$	1.000	$V(S_3 \geq S_4)$	1.000
$V(S_1 \geq S_5)$	0.687	$V(S_2 \geq S_5)$	1.000	$V(S_3 \geq S_5)$	0.774
$V(S_1 \geq S_6)$	0.732	$V(S_2 \geq S_6)$	1.000	$V(S_3 \geq S_6)$	1.000
$V(S_1 \geq S_7)$	0.498	$V(S_2 \geq S_7)$	1.000	$V(S_3 \geq S_7)$	0.564
$V(S_1 \geq S_8)$	0.821	$V(S_2 \geq S_8)$	1.000	$V(S_3 \geq S_8)$	0.789
$V(S_1 \geq S_9)$	0.563	$V(S_2 \geq S_9)$	1.000	$V(S_3 \geq S_9)$	1.000
$V(S_1 \geq S_{10})$	0.218	$V(S_2 \geq S_{10})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{10})$	1.000
$V(S_1 \geq S_{11})$	0.453	$V(S_2 \geq S_{11})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{11})$	0.598
$V(S_1 \geq S_{12})$	0.779	$V(S_2 \geq S_{12})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{12})$	1.000
$V(S_1 \geq S_{13})$	1.000	$V(S_2 \geq S_{13})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{13})$	1.000
$V(S_1 \geq S_{14})$	0.479	$V(S_2 \geq S_{14})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{14})$	0.854
$V(S_1 \geq S_{15})$	0.527	$V(S_2 \geq S_{15})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{15})$	1.000
$V(S_1 \geq S_{16})$	1.000	$V(S_2 \geq S_{16})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{16})$	1.000
$V(S_1 \geq S_{17})$	0.774	$V(S_2 \geq S_{17})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{17})$	0.612
$V(S_1 \geq S_{18})$	1.000	$V(S_2 \geq S_{18})$	1.000	$V(S_3 \geq S_{18})$	1.000
$V(S_4 \geq S_1)$	1.000	$V(S_5 \geq S_1)$	1.000	$V(S_6 \geq S_1)$	1.000



.
$V(S_4 \geq S_{18})$	1.000	$V(S_5 \geq S_{18})$	1.000	$V(S_6 \geq S_{18})$	1.000
.
.
$V(S_{16} \geq S_1)$	0.109	$V(S_{17} \geq S_1)$	1.000	$V(S_{18} \geq S_1)$	0.237
.
$V(S_{16} \geq S_{18})$	0.371	$V(S_{17} \geq S_{18})$	1.000	$V(S_{18} \geq S_{17})$	0.371

▪ گام پنجم: محاسبه وزن عوامل

اگر فرض شود که $d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$ for $(k = 1, 2, \dots, n \quad k \neq i)$ آنگاه بردار وزن به صورت زیر به دست می‌آید:

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))$$

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))$$

جدول (۸): محاسبه وزن عوامل

	W'	W
c1	0.212	0.026
c2	1.000	0.122
c3	0.426	0.052
c4	0.292	0.036
c5	0.531	0.065
c6	0.248	0.030
c7	0.474	0.058
c8	0.542	0.065
c9	0.295	0.036
c10	0.290	0.035
c11	0.545	0.066
c12	0.307	0.037
c13	0.091	0.026
c14	0.894	0.109
c15	0.356	0.043



c16	0.085	0.026
c17	0.938	0.114
c18	0.109	0.055

در مقایسه شاخص‌های کلیدی با توجه به هدف، شاخص دوم یعنی «توانایی کشف، حفظ و نگهداشت استعدادها» با ۰.۱۲۲ درصد در رتبه اول، شاخص هفدهم یعنی «توانایی در داشتن مهارت‌های ارتباطی عالی» با ۰.۱۱۴ درصد در رتبه دوم و شاخص چهاردهم یعنی «توانایی درک اهداف سازمانی و مهارت‌ها و رفتار کارکنان موردنیاز برای دستیابی به این اهداف» با ۰.۱۰۹ درصد در رتبه سوم از نظر هدف پژوهش قرار دارند.

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی بر اساس روش AHP چگونه است؟

پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای در مورد مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی، با کمک نظر خبرگان مؤلفه‌هایی که در حوزه سازمان مورد مطالعه قرار داشته و در ارزش‌گذاری امتیاز لازم را کسب نموده‌اند، به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شایستگی شناسایی شده و در مرحله بعد با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی که برگرفته شده از مقایسات زوجی بین مؤلفه و همچنین منطبق بر منطق فازی می‌باشد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی ابتدا پرسشنامه مقایسات زوجی طراحی شده و پس از تکمیل توسط خبرگان سازمان بسیج مستضعفین تهران (یکی از اقشار) و تعیین نرخ ناسازگاری پاسخ‌ها، با کمک منطق فازی و با استفاده از نرم‌افزار Excel، وزن هر شاخص به دست آمد. در نهایت اولویت‌بندی شاخص‌ها بر اساس وزن‌های به‌دست‌آمده مشخص می‌گردد.

شاخص‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای در مورد شاخص‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی که در ادبیات تحقیق به‌طور مفصل به آن پرداخته شد از میان ۲۵ معیار ۱۸ معیار به‌عنوان شاخص کلیدی در سازمان بسیج مستضعفین تهران (یکی از اقشار) شناسایی گردید:

جدول ۹: مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی

نام اختصاری	مؤلفه‌ها
C1	معمار و شریک استراتژیک
C2	توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها
C3	توانایی در مدیریت فرهنگ‌سازمانی
C4	توانایی در تعریف و حل مشکلات



C5	معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR
C6	حامی و مدافع کارکنان
C7	توانایی در تسهیم اطلاعات
C8	توانایی در ورود تکنولوژی HR
C9	توانایی در پیش‌بینی تأثیرات تغییرات داخلی و خارجی
C10	توانایی در نشان دادن اثرات مالی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی
C11	توانایی در آموزش و مدیریت مدیران در مسائل مربوط به منابع انسانی
C12	توانایی در داشتن دانش گسترده با جنبه‌های مختلف از مدیریت منابع انسانی
C13	توانایی داشتن دانش در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رقبا
C14	توانایی درک اهداف سازمانی و مهارت‌ها و رفتار کارکنان موردنیاز برای دستیابی به این اهداف
C15	توانایی داشتن تجربه در سایر زمینه‌های کسب‌وکار کلیدی و مدیریت
C16	توانایی در حفظ رابطه شخصی خوب با افراد دیگر بخش‌ها
C17	توانایی در داشتن مهارت‌های ارتباطی عالی
C18	توانایی در ارائه پیشنهادها برنامه‌های منابع انسانی منحصربه‌فرد به مدیریت بالا

اولویت شاخص‌های کلیدی شایستگی مدیریت منابع انسانی با استفاده روش AHP فازی به چه صورت است؟

پس از شناسایی و غربال کردن شاخص‌های کلیدی، این شاخص‌ها توسط ۸ نفر از خبرگان در حوزه منابع انسانی سازمان بسیج مستضعفین شهر تهران (یکی از اقشار) تکمیل شد و در نهایت با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی و نرم‌افزارهای Expert Choice و Excel رتبه‌بندی مطابق جدول زیر انجام گردید:

جدول ۱۰: رتبه و وزن شاخص‌های کلیدی شایستگی مدیریت منابع انسانی

رتبه	عامل	وزن
۱	c2 توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	0.12179
۲	c17 توانایی در داشتن مهارت‌های ارتباطی عالی	0.11424
۳	c14 توانایی درک اهداف سازمانی و مهارت‌ها و رفتار کارکنان موردنیاز برای دستیابی به این اهداف	0.10888
۴	c11 توانایی در آموزش و مدیریت مدیران در مسائل مربوط به منابع انسانی	0.06601
۵	c8 توانایی در ورود تکنولوژی HR	0.06479
۶	c5 معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	0.06467
۷	c7 توانایی در تسهیم اطلاعات	0.05773



0.05456	توانایی در مدیریت فرهنگ‌سازمانی	c3	۸
0.05188	توانایی داشتن تجربه در سایر زمینه‌های کسب‌وکار کلیدی و مدیریت	c15	۹
0.04336	توانایی در داشتن دانش گسترده با جنبه‌های مختلف از مدیریت منابع انسانی	c12	۱۰
0.03739	توانایی در نشان دادن اثرات مالی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	c10	۱۱
0.03593	توانایی در تعریف و حل مشکلات	c4	۱۲
0.03556	توانایی در پیش‌بینی تأثیرات تغییرات داخلی و خارجی	c9	۱۳
0.03532	حامی و مدافع کارکنان	c6	۱۴
0.03020	معمار و شریک استراتژیک	c1	۱۵
0.02618	توانایی در ارائه پیشنهادها برنامه‌های منابع انسانی منحصر به فرد به مدیریت بالا	c18	۱۶
0.02582	توانایی داشتن دانش در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رقبا	c13	۱۷
0.02570	توانایی در حفظ رابطه شخصی خوب با افراد دیگر بخش‌ها	c16	۱۸

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث

این تحقیق باهدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفین- یکی از اقشار) انجام گرفت. به‌طور کلی، نتایج حاصل از آن به شرح زیر است: در بخش اول در مورد مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی، با کمک نظر خبرگان مؤلفه‌هایی که در حوزه سازمان مورد مطالعه قرار داشته و در ارزش‌گذاری امتیاز لازم را کسب نموده‌اند، به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شایستگی شناسایی شد که شامل ۲۵ مؤلفه شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان دارایی می‌باشد که از آن جمله می‌توان به: معمار و شریک استراتژیک، توانایی کشف، جذب و نگهداری استعدادها، توانایی در مدیریت فرهنگ‌سازمانی، توانایی در تعریف و حل مشکل، معمار و مجری عملیات و فرآیندها، حامی و مدافع کارکنان، توانایی در تسهیم اطلاعات، توانایی در ورود تکنولوژی، توانایی در پیش‌بینی تأثیرات داخلی و خارجی، توانایی در نشان دادن اثرات مالی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، توانایی در آموزش و مدیریت مدیران در مسائل مربوط به منابع انسانی، توانایی در داشتن دانش گسترده با جنبه‌های مختلف از مدیریت منابع انسانی و ... اشاره کرد. در بخش دوم، از رویکرد فازی برای تعیین وزن و رتبه مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی شناسایی استفاده شده است که با توجه به نتایج به دست مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی در ۱۸ دسته مورد اولویت‌بندی قرار گرفتند که در این اولویت در مقایسه شاخص‌های کلیدی با



توجه به هدف، شاخص دوم یعنی «توانایی کشف، حفظ و نگهداشت استعدادها» با ۰.۱۲۲ درصد در رتبه اول، شاخص هفدهم یعنی «توانایی در داشتن مهارت‌های ارتباطی عالی» با ۰.۱۱۴ درصد در رتبه دوم و شاخص چهاردهم یعنی «توانایی درک اهداف سازمانی و مهارت‌ها و رفتار کارکنان موردنیاز برای دستیابی به این اهداف» با ۰.۱۰۹ درصد در رتبه سوم از نظر هدف پژوهش قرار دارند. ضمناً شاخص هیجدهم یعنی «توانایی در ارائه پیشنهادات برنامه‌های منابع انسانی منحصر به فرد به مدیریت بالا» با ۰.۰۲۶ درصد در رتبه شانزدهم، شاخص سیزدهم یعنی «توانایی داشتن دانش در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رقبا» با ۰.۰۲۵۷ درصد در رتبه هفدهم و شاخص شانزدهم یعنی «توانایی در حفظ رابطه شخصی خوب با افراد دیگر بخش‌ها» با ۰.۰۲۵۸ درصد در رتبه هیجدهم با توجه به هدف پژوهش به دست آوردند. از طرف دیگر و به‌منظور مقایسه نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیقات صورت گرفته و ابراز وجوه تشابه آن‌ها باید خاطرنشان کرد که پیترسون (۲۰۱۵) برخورداری از دانش محیطی را از مؤلفه‌های اصلی شایستگی رهبران می‌داند. فانگ و همکاران (۲۰۱۰) در مدل خود مهارت‌هایی همچون ابتکار عمل، توسعه دیگران، رهبری، انعطاف‌پذیری، سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، نوآوری، کار تیمی، ارتباطات و مشتری‌مداری را به‌عنوان شایستگی‌های مهم مدیریتی می‌داند و نیز اسلامیان (۲۰۱۹) شایستگی‌های مدیران را در سه سطح طبقه‌بندی نموده‌اند که مؤلفه‌های این سه سطح با نتایج این پژوهش همخوانی دارند. زاهدی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان الگوی اندازه‌گیری سرمایه‌گذاری در سازمان‌های فرهنگی دولتی ایران در پی شناسایی مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری و ارائه مدلی برای اندازه‌گیری و ارزیابی سطح سرمایه‌گذاری در سازمان‌های فرهنگی دولتی پرداخته که ۴۲ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری شناسایی نموده‌اند، ازجمله مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری که در پژوهش زاهدی و همکاران، به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سرمایه‌گذاری، ساختاری، سرمایه اجتماعی، سرمایه رابطه، آمده است ای، سرمایه انسانی، رهبری، همکاری و هماهنگی کارکنان، تسهیم دانش، راهبردهای کسب دانش و فرهنگ است به‌طور کلی می‌توان اشاره نمود که نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی مغایرتی را نشان نمی‌دهد و همسویی و همخوانی بین نتایج این پژوهش و تحقیقات قبلی بسیار زیاد است و وجوه افتراق بیشتر مربوط به نوع دسته‌بندی و روش‌شناسی پژوهش‌های مختلف می‌باشد. در خصوص جنبه اهمیت و نوآوری این تحقیق باید به این نکته اشاره کرد که در ادبیات مدیریت، مفهوم شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی، مفهومی جدید و مهم است، به‌ویژه آنکه با توجه به‌مرور ادبیات پژوهش، بیشتر تحقیقات در خصوص در این خصوص متمرکز بر دارایی‌های نامشهودی است که به‌وسیله قانون حمایت‌شده‌اند و به آن‌ها عنوان مالکیت معنوی را داده‌اند، مانند سرفلی، حق امتیازها و کپی‌رایت‌ها و فرانسیز و علائم تجاری است. ولی در این پژوهش، به مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان دارایی نامشهودی که به‌عنوان سرمایه انسانی



دانش‌بنیان تشکیل شده‌اند، پرداخته شد. از طرفی تحقیق حاضر در مقایسه با سایر تحقیقات (راسل، ۲۰۱۴) که فقط به بررسی برخی از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، بازدید وسیع‌تر و نگرش کلی‌تری به مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه پرداخته است. از سوی دیگر، هر پژوهشی دارای محدودیت‌های خاص خود است، وظیفه پژوهشگر آن است که محدودیت‌های تحقیق خود را بیان کند. از جمله محدودیت‌های این تحقیق این است که چون پژوهش حاضر در یک مقطع از زمان انجام شده است، بنابراین پژوهش حاضر به‌جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلندمدت، فقط تصویری مقطعی را ارائه می‌نماید؛ بنابراین با توجه به نتایج حاصل از پژوهش به سازمان مورد مطالعه توصیه می‌شود: ۱- برای افزایش ارزش‌آفرینی مدیران منابع انسانی، توجه به شایستگی‌های هوشی و در ذیل آن توجه به شایستگی هوش عاطفی مدنظر قرار گرفته و شاخص اعتماد به نفس ذیل هوش عاطفی در اولویت قرار گیرد. ۲- شاخص رعایت اصول اخلاقی در بین کلیه شاخص‌ها و شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در بین کلیه متغیرها مشاهده شده، نقش مهمی در ارزش‌آفرینی مدیران منابع انسانی خواهند داشت. ۳- ایجاد یک مرکز سنجش شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی و اعطای گواهینامه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای بر اساس مدل مربوطه. ۴- طراحی نظام توسعه و آموزش شایستگی‌های منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی منابع انسانی. ۵- تلاش برای تقویت جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان بر اساس مدل طراحی شده. ۶- ابعادی چون دانش انسانی، دانش ساختاری و دانش اجتماعی و شاخص‌های مانند رشته و گرایش تحصیلی مرتبط با پست سازمانی، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری تیمی و مشورت با کارکنان، آشنایی با معیارهای تنبیه و پاداش (انگیزش)، آشنایی با معیارهای استخدام کاری بر اساس ارزش‌های سازمان و... مدنظر قرار گیرد. ۷- ابعادی همچون نگرش برنامه‌ریزی و نگرش کارآفرینی و شاخص‌هایی چون توکل‌گرایی در پیش‌بینی تحولات آینده، مدیریت مسائل با رویکرد تقوا، اتقان در کار و پرهیز از سستی، تحمل شرایط پیش‌بینی نشده با اتکا به حکمت الهی مدنظر قرار دهد و به‌منظور ارتقاء مؤلفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی روی موارد مذکور سرمایه‌گذاری نماید.



۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

۱. اسدی فرد، رؤیا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی (۱۳۹۰). "مدل شایستگی مدیران دولتی ایران - بر اساس صحیفه امام - ره- رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد". مجله مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، شماره ۸، صص ۹۲-۷۵.
۲. ایرانزاده، سلیمان؛ زنجانی، سعید (۱۳۹۵). "مدل شایستگی موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM"، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۳۰.
۳. بابایی زکلیلی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). دستنامه توسعه مدیران: مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد: ۱۳۵ - ۱۴۲
۴. باغشاهی، فاطمه، رسول، رضا و دارائی، محمد رضا (۱۳۹۹). سنتز پژوهی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی. دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۱۱. شماره ۴۲. صص ۷۳-۷۸
۵. حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰). "طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران"، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۴۳-۲۳.
۶. حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)؛ چاپ هفدهم.
۷. خشوعی، مهدیه السادات و عریضی سامان، سیدحمید رضا (۱۳۹۳). هشت شایستگی مدیریتی: شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱، مجله ایرانی مطالعات مدیریت، دوره ۶، شماره ۱۵۲: ۲-۳۲.
۸. دوستار، محمد و اکبری، محسن. (۱۳۹۲). نگارش تحقیق علمی، انتشارات دهبسرا، چاپ اول.
۹. رحیم نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱). "واکاوی ابعاد مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)"، مجله مدیریت فردا، شماره ۳۱، صص ۱۱۷-۱۳۸.



۱۰. زاهدی، شمس السادات؛ رضایی منش، بهروز و اسلامبولچی، علی رضا (۱۳۹۲) طراحی الگوی اندازه‌گیری سرمایه فکری در سازمان‌های فرهنگی دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمان س اول، س اول، ش ۳، تابستان ۹۳
۱۱. عبداللهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ تقی پور ظهیر، علی؛ رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). "شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی"، مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۲۴، صفحه ۵۴-۲۳.
۱۲. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۹). "تعالی منابع انسانی"، انتشارات سرآمد.
۱۳. موسوی، س؛ و فرهیخته، ف؛ و وحدتی، ح؛ و حکاک، م. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی روسای دادگستری ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴) (پیاپی ۳۸)، ۷۷-۱۱۰.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=554663>

۶-۲- منابع لاتین

1. Armstrong, M. (2008). "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action." London: Kogan, page, 4 Th Ed. ISBN 978 0 7494 5375 6.
2. Babashahi, J; Yazdani, H; Tahmasebi, R & RajabPour, E.(2017). Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. Human Resource Management in Oil Industry. 8 (32):3-24.[in Persian]
3. Campion, M. A. Fink, A. A. Rugeberg, B. J. Carr, L. Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
4. Clark, j. & armit, k. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. *journal of leadership in health services*, 23(3): 29-115.
5. Chao, Y. P. Chou, Y. C. & Lai, W. H. (2017). AHP Competency Model in the Service Chain Industry. *Advances in Management and Applied Economics*, 7(3), 1.
6. Chao, Y. P. Chou, Y. C. & Lai, W. H. (2017). AHP Competency Model in the Service Chain Industry. *Advances in Management and Applied Economics*, 7(3), 1.
7. Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62 (1), 104-114.
8. Chouhan, V. S. & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.



9. Das, V. T. & Rao, P. H. (2011). Employer brand in India: A strategic HR tool for competitive advantage. *I-Manager's Journal on Management*, 6(1), 1.
10. "DeSimone, R. L., Werner, J. M.,(2012)Human Resource Development (6th International Edition), South-Western, Cengage Learning, 2012," *Management International Review*, Springer, vol. 55(3), pages 453-456, June.
11. Dobois. D. d. rothwell. W. j. stern. D. j. & kemp. L. k. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto; CA: Davies-black publishing.
12. Eric Soderquist, K. Papalexandris, A. Ioannou, G. and Prastacos, G. 2010. From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), pp.325-346.
13. Eslamian, M. Gholipour R. & Hemmatian, H. (2019). Designing A Competency Model For The Appointment Of Senior Managers With In The Banking System With Regard To The Policies Of Resilient Econom. *Executive Management Research*, 10(19), 61-87.
14. 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, 2845-2855.
15. Kan, S. Jicheng, W. & Chaoping, L. (2002). Assessment on competency model of senior managers [J]. *Journal of Chinese Psychology Acta Psychologica Sinica*, 3(34), 193-199.
16. Kang, Sung-Choon and Snell, Scott A. and Snell, Scott A. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, Issue 1, pp. 65-92, January 2009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1314566> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
17. Kashi, K. & Franek, J. (2016). AHP in personnel management: Can the key competencies change with company's strategy. *International Journal of Analytic Hierarchy Process*, 8(1), 39-52.
18. Likamaa.k. (2015). Developing a project manager's competencies: a collective view of the most important competencies. University of Turku, pohjoisranta 11p.o. box xx fl 2810, *Procedia Manufacturing* 3, 681,687. Available online at www.sciencedirect.com.
19. Lo, K. Macky, K. & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The international journal of human resource management*, 26(18), 2308-2328.



20. Messersmith, J. G. & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human resource management*, 49(2), 241-264.
21. Naqvi, F. (2009). Competency mapping and managing talent. *IUP Journal of Management Research*, 8(1), 85.
22. Ngo, H. Y. Jiang, C. Y. & Loi, R. (2014). Linking HRM competency to firm performance: an empirical investigation of Chinese firms. *Personnel Review*, 43(6), 898-914.
23. Russell.M. (2014). Capitalizationm of Intangible Assets and Firm Performance, The University of Queensland, PP.1-67
24. Patterson, A. (2015). *Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership*. New York: Business Expert Press.
25. Sadeghi, H., Mousakhani, M., Yazdani, M., & Delavari, M. (2014). Evaluating project managers by an interval decision-making method based on a new project manager competency model. *Arabian Journal for Science & Engineering (Springer Science & Business Media BV)*, 39(2).
26. Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.
27. Vazirani, N. (2010). Competencies and competency model-a brief overview of its development and application. *SIES Journal of management*, 7(1), 121.
28. Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1901-1918.
29. Wesslink, R, Blok. V, van Leur. T, Dentoni, D. (2016). Individual competencies por managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of cleaner production*; 106. 497-506

