

«مطالعات جامعه‌شناسی»

سال دوازدهم، شماره چهل و هفتم، تابستان ۱۳۹۹

ص ص ۷۱-۸۷

ارائه مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان‌های خدماتی

از طریق شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیران از دیدگاه جامعه‌شناسی سازمان‌ها

(مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)

بهروز خوش‌نمک^۱

سلیمان ایران‌زاده^۲

اسداله خدیوی^۳

هوشنگ تقی‌زاده^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۴/۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۹/۵/۱۳

DOI: 10.30495/jss.2020.1905514.1224

چکیده

انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، همواره یکی از دغدغه‌های اصلی تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران سازمانی در بخش دولتی و ارائه خدمات عمومی می‌باشد. انتخاب مدیران اصلح در سطوح واحدهای متمرکز و استانی و راهبری مرکزی سازمان‌های ارائه دهنده خدمات عمومی در حوزه بیمه از اهمیت بالایی برخوردار بوده و لازم است شاخص‌های شایستگی مدیریتی مورد نیاز برای مدیریت در این سازمان به صورت خاص مشخص و تدوین گردد. هدف تحقیق حاضر تدوین الگوی شایستگی انتخاب مدیران در ارائه خدمات اصلی ارائه دهنده انواع خدمات بیمه در ایران می‌باشد. جامعه آماری، شامل مدیرکل، معاونین مدیرکل، روسای ادارات و رؤسا و کارشناسان ارشد و رؤسای شعب یکی از حوزه‌های ادارات کل بیمه‌ای شمال و شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، کردستان، گیلان، مازندران، گلستان، قزوین و همدان) بوده است که حجم نمونه آماری ۲۲۸ نفر برآورد شده است. روش تحقیق، تلفیقی (کیفی و کمی) و ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و بخش کمی، پرسشنامه بر اساس ارزیابی سنج‌های شایستگی مستخرج از بخش کیفی بوده است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی بر مبنای رویکرد تحلیل تم و در بخش کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی جهت آزمون اجزای الگوی شایستگی بوده است. نتایج رویکرد کیفی مدل مفهومی شامل ۵ سازه اصلی شایستگی فردی، محیطی، مدیریتی، دانشی و سازمانی، ۱۱ زیرسازه و ۴۴ مفهوم بوده است. با توجه به یافته‌های آماری، مدل مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی برای سازمان تحت مطالعه از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: الگوی شایستگی، سازمان خدمات عمومی در حوزه بیمه، تحلیل تم، روش تحلیل عاملی.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

E-mail: iranzadeh@iaut.ac.ir

شماره موبایل: ۰۹۱۴۱۱۴۷۵۵۳

۳. عضو هیات علمی و استادیار گروه علوم تربیتی، مدیریت پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

مقدمه

موفقیت سازمان‌های امروزی بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آنان دارد. شناخت و پرورش ظرفیت‌ها، توسعه شایستگی علمی و عملی مدیران و قابلیت‌های آنان نقش بسیار تعیین کننده در بقا و ادامه حیات سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی امروزی دارد. سازمان‌های رسمی، دارای سلسله‌مراتب مشخصی از اقتدار و مسئولیت هستند و برای هماهنگ ساختن فعالیت‌های خود از دیوان‌سالاری استفاده می‌کنند (کوئن، ۱۳۸۳: ۲۸۳). در طی دهه‌های اخیر با انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، منافع سازمانی و اجتماعی تأمین و گام‌های مؤثر برای انتخاب افراد با رویکرد شایستگی برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی بر داشته شده است. ماکس وبر، یکی از ویژگی‌های دیوان‌سالاری سازمان‌ها را، احراز شغل بر مبنای شایستگی تشخیص داده است (همان: ۲۸۴). مدیران در سازمان‌ها به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزش‌مند و نیز ناکامی‌هایی را برای سازمان تحت مدیریت خویش به وجود آورند. آنان در برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازماندهی افراد، رهبری، مدیریت عملکرد، ارزیابی و کنترل نقش مهمی در مسیر تعالی سازمانی دارند (آرمسترانگ، ۱۹۹۵). چنان‌چه گزینش مدیران به نحو مناسب و صحیح صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی را در بر خواهد داشت، از این رو همواره تلاش می‌شود شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد، از بین متقاضیان مشاغل مدیریتی، برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی انتخاب گردند و این امر به مراتب برای مدیرانی که با مجموعه‌ای از نیروی انسانی با فرهنگ و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کاظمی، ۱۳۸۰). از سوی دیگر به نظر سیو (۱۹۹۸)، سازمان‌ها قبل از هر اقدامی برای مدیریت منابع انسانی باید شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل به خصوص مشاغل مهم و مدیریتی خود را تعریف و مدل‌های توسعه این شایستگی‌ها را توصیف نمایند (کوکران، ۲۰۰۹). شایسته‌سالاری در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پاداش‌ها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت، تخصیص می‌یابد. به همین دلیل سازمان‌ها و شرکت‌های متعددی در حال به کارگیری و پیاده‌سازی چارچوب و مدل‌های شایستگی هستند. طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در انتصابات مدیران سازمان‌ها با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش مرتفع گردد. در ایران در ارتباط با الگوهای شایستگی مطالعات و تحقیقات محدودی انجام یافته که این تحقیقات در خصوص سازمان‌ها و ادارات خدماتی از جمله سازمان‌های کارگزار خدمات عمومی در حوزه بیمه که به بخش کثیری از جامعه از طریق فرآیندها، تراکنش‌ها و اقدامات خاص ارائه خدمت می‌نماید از جامعیت لازم برای سطوح مختلف مدیران برخوردار نیست و لازم است تحقیق جامعی در این خصوص انجام گیرد. از جمله این تحقیقات می‌توان به مطالعه غلام‌زاده و میرسپاسی (۱۳۸۸)، مشبکی و

روئین (۱۳۹۰)، موسی زاده و عدلی (۱۳۸۰)، نیازمند (۱۳۹۱)، نصیری پور و همکاران (۱۳۹۳)، و هوشیار و رحیم نیا (۱۳۹۲)، اشاره نمود.

سازمان های ارائه دهنده خدمات عمومی در حوزه بیمه، به عنوان نهادهای عمومی و غیردولتی کشور محسوب می شوند که مدیران آن علاوه بر داشتن وظایف عمومی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، نوآوری، انگیزش، هماهنگی و بودجه بندی، دارای وظیفه مهم تری نیز هستند. آن ها باید پاسخگوی نیازها و تقاضای مثلث بیمه شدگان، کارفرمایان و مستمری بگیران، در مواقع از کار افتادگی، پیری، بیماری و فوت و سایر موارد حمایتی باشند. همچنین بایستی تلاش نمایند با تعادل بخشی بین منابع و مصارف سازمان، در جهت استمرار و بهینه سازی خدمات به شرکای اجتماعی سازمان بکوشند. مواد فوق ایجاب می کند مدل جامعی برای شایستگی مدیران در سازمان های کارگزار خدمات عمومی در حوزه بیمه، جهت افزایش کارائی و اثربخشی آنان طراحی گردد که مدل آن دارای ماهیت اقتضائی بوده و تناسب سازگاری با تغییرات محیطی و سازمانی، انعطاف پذیری و کاربرد داشته باشد. در تحقیق حاضر، ابعاد شایستگی مدیران شناسائی و سپس بر مبنای آن، مولفه های تشکیل دهنده آن ها در قالب مدلی که قابلیت کاربرد در این گونه سازمان های خدماتی را داشته باشد، ارائه گردید.

هدف تحقیق

تعیین مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی های مدیران (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)

سؤال های پژوهشی

- الگوی انتخاب مدیران شایسته در سازمان تامین اجتماعی چگونه می تواند تدوین گردد؟
- الگوی شایستگی در انتخاب مدیران سازمان تامین اجتماعی با رویکرد کیفی تحلیل تماتیک (تم) چگونه قابل استخراج و ارائه است؟
- اجزای الگوی شایستگی در انتخاب مدیران سازمان تامین اجتماعی مستخرج از رویکرد کیفی، چگونه با استفاده از رویکردهای آماری قابل آزمون می باشد؟

مبانی نظری

در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی ها وجود دارد، گرچه همه آن ها به طور وسیع شبیه به هم هستند و اساساً در نقش ها و مسئولیت های شغل تاکید دارند. بریاتزیس شایستگی ها را به عنوان ویژگی های زمینه ای یک فرد توصیف می کند که به صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش

مربوط می‌شود (دراگانیدیس^۱ و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۳). برنامه استانداردهای بین‌المللی برای آموزش و تعلیم عملکرد شایستگی را به عنوان دو دانش، مهارت یا نگرشی که فرد را توانمند می‌سازد تا به طور موثر فعالیت‌های یک شغل یا وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد تعریف می‌کند (چیانگ^۲ و دیگران، ۲۰۰۶: ۱۸). شایستگی به منزله موضوعی بدیع بوده و شامل مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که می‌بایست طی فرآیندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربناهای مربوطه و از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در سازمان با شایسته‌دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری، تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی درازمدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم می‌بایست زمینه‌های مختلف به طور همزمان به کار شایسته‌سالاری را می‌توان به عنوان یک فرآیند، تلفیقی از زیر فرآیندهای شایسته-پنداری، شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد (رمضانی، ۱۳۷۸). اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌ها بپردازیم، مشخص می‌شود که در بیشتر مواقع بین زیرسیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. به عبارت دیگر، وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیرسیستم‌ها، ضروری است. نظام‌مند و پویا شدن سیستم منابع انسانی، امری ضروری است که منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع همان گونه که وی. ای. کامپرفرم (۲۰۰۲)، مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود (به نقل از: کياو و وانگ^۳، ۲۰۰۹). این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است (کارترایت، ۱۳۸۶). بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی-هاست. برای مثال فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۴)، چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب،

1. Dragnidis
2. Chyung
3. Qiao & Wang

توسعه، طبقه بندی و پرداخت را در این شکل می آورد. مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱)، نیز مشابه چنین شکلی است. کراتز (۱۹۹۷)، علاوه بر این چهار زیرسیستم، زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می افزاید (هانیزمن و همکاران، ۲۰۰۸).

پیشینه تحقیق

برخی از مهم ترین مطالعات در زمینه ارائه مدل شایستگی مدیران در سازمان های خدماتی آورده شده است.

دیانت، سیدجوادین و شاه حسینی (۱۳۹۷)، تحقیقی در راستای طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت انجام داده اند. یافته ها بر مبنای رویکرد داده بنیاد و به صورت مقوله های اصلی عوامل زمینه ای، عوامل محیطی، عوامل علی، پدیده محوری، راهبردها و دستاوردها و پیامدها دسته بندی و ارائه شده است.

رستمی، ودیعی و باقرپورولاشانی (۱۳۹۸)، در تحقیق خود به تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی با رویکرد داده بنیاد پرداخته اند. بر اساس این الگو، مدیران حسابرسی داخلی به منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، به مجموعه ای از شایستگی های فردی، فنی، مدیریتی و محیطی نیاز دارند. به عقیده این محققین، یافته های این تحقیق بیانگر سیمای مدیران حسابرسی داخلی شایسته در سازمان های ایرانی است که می تواند به عنوان یک شاخص توسط دانشجویان، مدیران حسابرسی داخلی، مجامع حرفه ای و سازمان ها جهت دستیابی و ارزیابی شایستگی های لازم مورد استفاده قرار گیرد.

قربان نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، تحقیقی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی» انجام دادند که یافته های آن در قالب شاخص های شایستگی: تقوادماری، رفتاری- اخلاقی، امانت داری، عدالت ورزی، انصاف و تصمیم گیری به عنوان معیارهای اصلی انتخاب مدیران اصلح تعیین شده است.

ترکزاده و همکاران (۱۳۹۴)، مطالعه ای تحت عنوان ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز) که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، ۳۶۷ نفر انتخاب شده بود نتایج پژوهش نشان داد که به طور کلی مدیران قلمرو تحقیق، در ابعاد سه گانه ارزشی- منشی، دانشی- بینشی و مهارتی- روشی از شایستگی لازم برخوردار بودند و بین شایستگی مدیران در ابعاد سه گانه بر حسب جنسیت و سطح تحصیلات، تفاوت معناداری مشاهده نشد ولی بین شایستگی مدیران در ابعاد سه گانه بر اساس سابقه، تفاوت معناداری مشاهده گردید.

غلامزاده و همکاران (۱۳۹۳)، مطالعه‌ای تحت عنوان «شناسائی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه‌ای (نمونه مطالعه؛ مدیران میانی)» برای شناسائی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی یک شرکت بیمه‌ای پس از بررسی الگوها و مدل‌های مختلف، مطالعه استراتژی و دیگر اسناد مرتبط در سازمان مورد نظر و انجام مصاحبه با خبرگان و تهیه فهرستی ۳۰ شاخصه از شایستگی این شرکت انجام دادند. در ادامه برای تأیید و تعیین میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌ها، پرسشنامه‌ای تدوین و برای خبرگان شرکت بیمه مذکور ارسال گردید. در نتیجه هر ۳۰ شایستگی با تأیید بالای خبرگان مواجه شد.

کانسال و جین^۱ (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای بر توسعه الگوی شایستگی و تعیین الگوی شایستگی‌های کارکنان بر مبنای اهداف توسعه سازمانی پرداخته‌اند. الگوی شایستگی ارائه شده متشکل از تخصص‌های فنی و مدیریتی خاص در مقابل مهارت‌های فنی سازمانی برای جامعه تحت مطالعه توسعه یافته است. بر اساس مدل شایستگی ارائه شده توسط ایشان بر اساس تحلیل فاصله وضعیت موجود در قبال شاخص‌ها از ایده‌آل‌های لحاظ شده برای آن‌ها، برطرف نمودن نیازهای آموزشی برای ارتقای سرعت در روند توسعه سازمانی پیشنهاد شده است.

سادات خوشوئی^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، مقاله‌ای را با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در بافت فرهنگی تألیف کردند که از پایگاه‌های داده ایرانی تشکیل شده است. از ۱۳۵ پایگاه داده و ۲ کتاب در تجزیه و تحلیل محتوا استفاده، و از مجموع ۳۸۰ شایستگی ۸۲ شایستگی فرعی و ۸ شایستگی اصلی (رهبری، ارتباطات، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری و عملکرد) در طراحی الگوی جدید شایستگی استفاده شده است. مسارو سووا و مساروسب^۳ (۲۰۱۲)، تحقیقی را برای بررسی رابطه بین یادگیری شایستگی و شایستگی شناختی (شایستگی‌های کلامی و شایستگی‌های ریاضی) در بررسی دانشجویان دانشگاه‌ها در چهار کشور اروپایی مرکزی (اسلواکی، لهستان، مجارستان و اکرین) انجام دادند. نتایج این تحقیق به ارائه الگویی برای هشت شایستگی کلیدی برای یادگیری مادام‌العمر منتج شد.

روش تحقیق

برای انجام تحقیق، از دو روش کیفی و کمی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران کل، معاونین مدیر کل، روسای ادارات و رؤسا و کارشناسان ارشد و رؤسای شعب ادارات کل بیمه‌ای شمال و شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، کردستان، گیلان، مازندران، گلستان، قزوین و همدان) در قالب مدیران میانی در یک سازمان فعال در حوزه ارائه خدمات

1. Kansal & Jain

2. Sadat Khoshoue

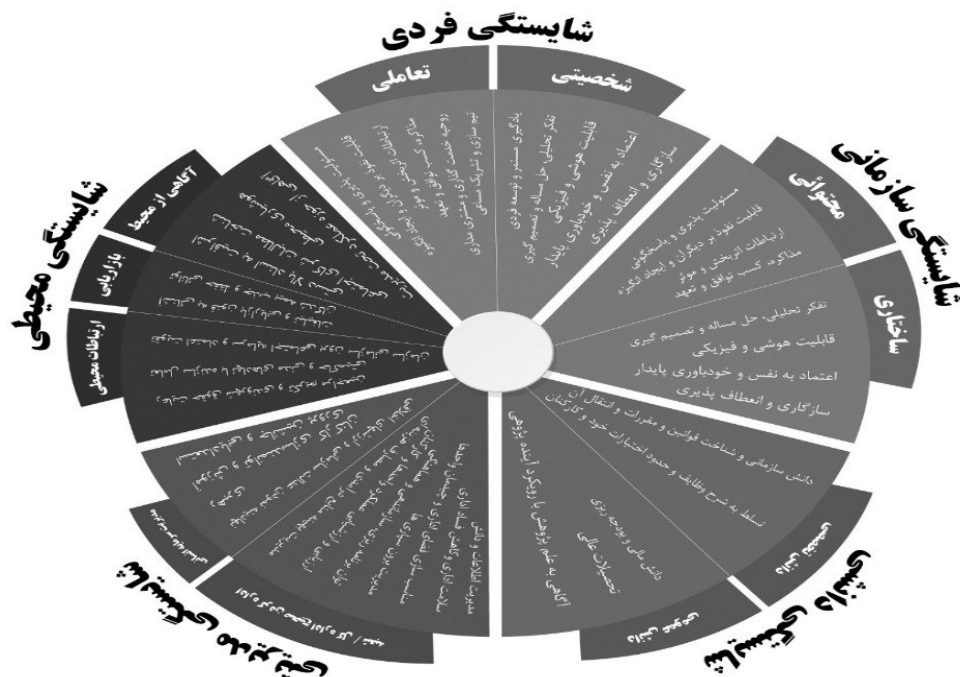
3. Mesarosavaa & Mesarosb

بیمه لحاظ شده است. برای گردآوری داده ها، از روش و ابزار مصاحبه آزاد استفاده گردید. پس از مصاحبه با ۱۱ نفر و رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه های دهم و یازدهم، نتایج یافته مصاحبه ها بر اساس نمونه متن مصاحبه ها، کدگذاری باز و مفاهیم بر اساس این کدگذاری استخراج گردید. پس از تهیه فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده ها، در مرحله بعدی تحقیق، کدها در سطح کلان تری مورد تحلیل قرار گرفت. در این راستا کدها در مضمون مربوطه جاگذاری گردید و به منظور کاهش داده ها به مجموعه ای از مضامین مهم پذیرفتنی و کنترل پذیر، تلاش گردید مضامین تعریف شده، به اندازه کافی، خاص، مجزا، غیرتکراری و کلان باشد تا مجموعه ایده های مطرح شده، بخش هایی از متن را شامل شود. به منظور شناسایی الگوهای معانی و موضوعات، از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. پس از ایجاد فهرست اولیه، از ایده های موجود در داده ها و اکتساب نکات لازم، مرحله بعدی برای ایجاد کدهای اولیه از داده ها آغاز گردید. در بخش کمی از روش پیمایش استفاده شد. تعداد جامعه آماری ۵۵۲ نفر بوده است. نمونه آماری نیز با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۸ نفر برآورد شد. با توجه به خروجی های بخش مصاحبه، پرسشنامه تحقیق از طریق داده های نهایی شده، در قالب تم ها یا مضامین استخراج شده است. روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با رویکرد محتوایی و بررسی سازگاری درونی گویه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی و مورد تایید واقع شده است. جهت بررسی وضعیت توصیفی متغیرهای تحقیق، از آمارهای توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار و روش تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید عامل های استخراج شده به عنوان اجزای الگوی شایستگی استفاده شده است.

یافته های تحقیق

یافته های بخش کیفی

پس از تحلیل مصاحبه ها در قالب مفاهیم و کدگذاری باز، کدگذاری محوری تحقیق، با دسته بندی کدگذاری باز و مفاهیم (مضامین)، تعداد ۶ مقوله اصلی شامل فردی، محیطی، مدیریتی، سازمانی، مهارتی و دانشی و ۱۴ مقوله فرعی ذیل مقوله های اصلی در قالب جمعاً ۱۲۳ مفهوم مستخرج از کدگذاری شناسایی گردید. پس از اعمال تغییرات مدل نهایی تحقیق را مشتمل بر ۴۴ مفهوم می توان به صورت جدول شماره (۱) ارائه نمود:



شکل شماره (۱): مدل تحقیق (خروجی بخش کیفی پژوهش)

پس از تشکیل شبکه مضامین در قالب شکل شماره (۱)، در آخرین مرحله از بخش کیفی تحقیق، شبکه مضامین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این مرحله، مضامین پیشنهاد شده تعریف، تعدیل و داده‌ها بر اساس آن‌ها تحلیل شد تا به ما کمک کند به درک عمیق‌تری از معانی متون دست یافته و بتوانیم مضامین به دست آمده را تشریح و الگوهای آنان را بشناسیم.

یافته‌های بخش کمی (آزمون مدل)

در این بخش مدل عاملی پیشنهاد شده از طریق بررسی برازندگی مدل و از منظر تطابق بهینه ساختارهای عاملی برای مجموعه داده‌ها آزمون شد. پس از پیاده‌سازی مدل معادلات-ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS، ابتدا شاخص‌های مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شد و سپس بخش ساختاری مدل بررسی شد.

جدول شماره (۱): مقادیر بار عاملی برای مقوله های فرعی در قالب مدل جامع اندازه گیری

سازه اصلی	مقوله های فرعی	بار عاملی	آماره t	سطح معنی داری	نتیجه
شایستگی فردی	شخصیتی	۰/۸۹	۱۴/۴۸	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
	تعاملی	۰/۸۷	۱۲/۲۴	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
شایستگی محیطی	آگاهی از محیط	۰/۹۴	۱۲/۳۷	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
	بازاریابی	۰/۹۱	۱۲/۲۹	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
شایستگی مدیریتی	ارتباطات محیطی	۰/۸۶	۱۰/۷۱	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
	مدیریت سرمایه انسانی	۰/۸۹	۱۷/۴۹	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
	اداره کردن صحیح اداره کل / شعبه	۰/۸۵	۱۷/۲۴	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
شایستگی دانشی	دانش عمومی	۰/۹۴	۱۵/۸۷	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
	دانش تخصصی	۰/۹۱	۱۵/۴۴	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
شایستگی سازمانی	ساختاری	۰/۸۶	۱۰/۹۸	۰/۰۰۰	تأیید نشانه
	محتوایی	۰/۸۱	۱۰/۱۷	۰/۰۰۰	تأیید نشانه

یافته ها نشان می دهد که تمامی بارهای عاملی به دست آمده برای متغیرهای آشکار مرتبط با هر کدام از سازه های مکنون بیشتر از ۰/۷ می باشد که نشان دهنده بار عاملی مناسب در بررسی پایایی معرفها است. بررسی یافته های حاصل از اجرای آزمون t و سطح معنی داری آن ها نیز، بیانگر آن است که با توجه به مقادیر t مرتبط با هر کدام از متغیرهای آشکار مندرج در جدول که تمامی آن ها بالاتر از ۲/۵۸ (در سطح خطای $\alpha=0/01$) می باشند، می توان استنباط نمود که نشانگرهای آشکار بررسی شده در قالب مدل تحقیق، از دقت لازم برای اندازه گیری سازه یا صفت مکنون برخوردار بوده اند.

جدول شماره (۲): شاخص های اعتبار و پایایی سازه

متوسط واریانس تبیین شده (AVE)	پایایی مرکب	پایایی سازگاری (کرونباخ)	شایستگی فردی
۰/۸۴۸	۰/۹۷۹	۰/۸۶۶	شایستگی فردی
۰/۹۴۴	۰/۹۸۶	۰/۸۸۶	شایستگی محیطی
۰/۸۶۵	۰/۹۶۶	۰/۸۴۰	شایستگی مدیریتی
۰/۹۰۸	۰/۹۴۷	۰/۸۹۸	شایستگی دانشی
۰/۸۳۹	۰/۹۴۳	۰/۹۲۷	شایستگی سازمانی
۰/۸۳۳	۰/۹۷۷	۰/۹۰۱	شایستگی منابع انسانی

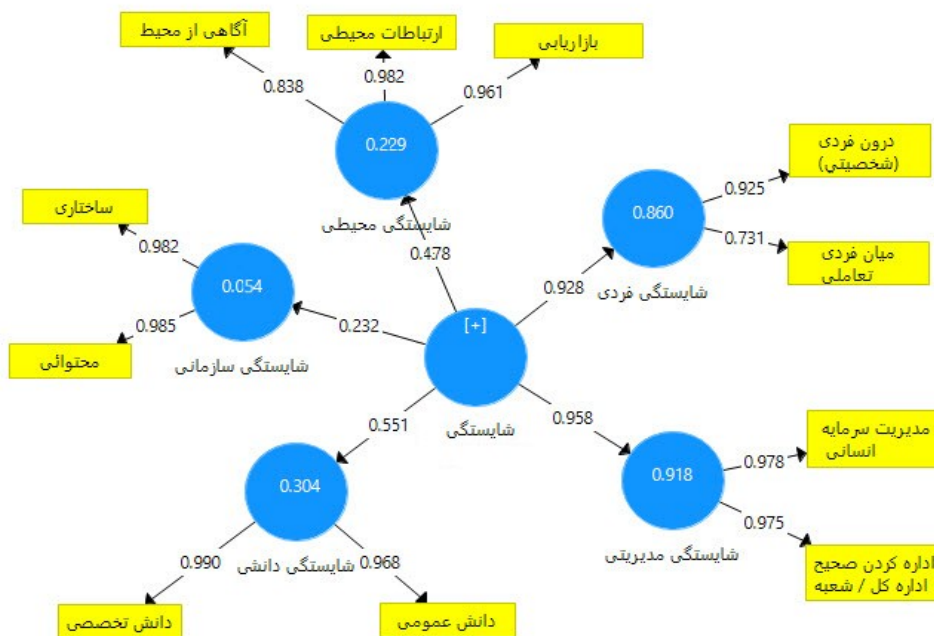
روایی همگرا اندازه های است که یک سنجه با سنجه های جایگزین همان سازه به صورت مثبتی همبسته است. سنجش روایی همگرا معمولاً بر اساس متوسط واریانس استخراج شده (AVE) انجام می گیرد. حداقل متوسط واریانس تبیین شده معادل ۰/۵ بیانگر روایی همگرای کافی است؛ به این معنی که یک متغیر مکنون می تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف هایش را تبیین کند. با

توجه به نتایج مندرج در جدول فوق، با توجه به این که متوسط واریانس تبیین شده برای هر یک از سازه‌های اصلی مدل بیشتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی همگرا برای مدل تحقیق تأیید می‌گردد. بر اساس یافته‌ها، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌های اندازه‌گیری شده، بزرگ‌تر از ۰/۷ است. بنابراین بر اساس معیار آلفای کرونباخ، تک بعدی بودن تمامی سازه‌ها بررسی و تأیید شده است. هم-چنین، با توجه به این که شاخص آلفای کرونباخ برآورد سختگیرانه‌تری از پایایی سازگاری درونی متغیرهای مکنون ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیری PLS از یک شاخص دیگر با نام پایایی مرکب نیز استفاده می‌شود.

جدول شماره (۳): معیار فورنل- لارکر برای بررسی روایی افتراقی سازه‌ها

شایستگی سازمانی	شایستگی دانشی	شایستگی مدیریتی	شایستگی محیطی	شایستگی فردی
				شایستگی فردی
				۰.۸۴۰
			شایستگی محیطی	۰.۶۲۲
		شایستگی مدیریتی	۰.۸۹۴	۰.۴۰۶
		۰.۸۶۲	۰.۵۶۶	۰.۴۰۶
	شایستگی دانشی	۰.۶۸۰	۰.۶۶۸	۰.۵۷۷
	۰.۷۹۲	۰.۶۸۰	۰.۶۶۸	۰.۵۷۷
شایستگی سازمانی	۰.۷۰۸	۰.۶۶۸	۰.۶۷۶	۰.۵۴۶
۰.۸۹۲	۰.۷۰۸	۰.۶۶۸	۰.۶۷۶	۰.۵۴۶

روایی افتراقی اندازه‌ای است که یک سازه به درستی از سایر سازه‌ها با معیارهای تجربی متمایز می‌شود. معیار فورنل- لارکر رویکردی برای سنجش روایی افتراقی است. این معیار ریشه دوم مقدار AVE را با همبستگی میان متغیرهای مکنون مقایسه می‌کند. به طور مشخص ریشه دوم هر AVE سازه باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. منطق این روش بر اساس این فرض است که یک سازه باید واریانس بیشتری را با معرف‌های متناظر تا سایر سازه‌ها به اشتراک گذارد. نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بر اساس معیار فورنل- لارکر ریشه دوم هر AVE سازه بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل می‌باشد. معیار فورنل- لارکر به صورت رنگی و در تقاطع هر سطر و ستون متغیر نشان داده شده است. همبستگی متغیر نیز با سایر سازه‌ها در زیر مقدار فورنل لارکر آمده است. بر اساس یافته‌های مرتبط با این شاخص در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که مقادیر پایایی مرکب برای تمامی سازه‌ها در مدل بزرگ‌تر از ۰/۷ است. بنابراین بر اساس پایایی مرکب تک بعدی بودن تمامی مدل‌های اندازه‌گیری، مجدداً تأیید می‌گردد.



شکل شماره (۲): ضرایب اثر برآورد شده تحلیل عاملی برای مدل تحقیق

پس از حصول اطمینان از مناسب بودن مقادیر برآوردها، روند گزارش الگوی مسیری ساختاری، یافته‌های مربوط به ضریب تعیین و آزمون معناداری آن در جدول (۴) آمده است.

جدول شماره (۴): ضرایب تعیین و آزمون معناداری مرتبط

	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
شایستگی فردی	۰/۸۶۰	۰/۱۷۶	۷/۵۸۳	۰/۰۰۰
شایستگی محیطی	۰/۲۲۹	۰/۰۶۵	۴/۹۰۲	۰/۰۰۰
شایستگی مدیریتی	۰/۹۱۸	۰/۱۲۱	۸/۵۹۳	۰/۰۰۰
شایستگی دانشی	۰/۳۰۴	۰/۱۰۲	۳/۵۸۹	۰/۰۰۰
شایستگی سازمانی	۰/۰۵۴	۰/۱۷۰	۲/۷۶۹	۰/۰۰۹

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا، ضریب تعیین است. مقادیر ضریب تعیین در حول و حوش مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شوند. بر اساس نتایج جدول مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون شایستگی فردی و شایستگی مدیریتی قابل توجه، شایستگی محیطی و شایستگی دانشی حول و حوش متوسط و شایستگی سازمانی حول و حوش ضعیف قابل ارزیابی هستند. ضرایب تعیین گویای این مطلب هستند که تغییرات

هر متغیر مکنون درونزا (وابسته) تا چه حد از طریق متغیر(های) مکنون برونزای (مستقل) مدل تبیین می‌شود. در نسخه سوم نرم‌افزار PLS برای بررسی معناداری ضریب تعیین این امکان وجود دارد که مقدار ضریب تعیین بر اساس آماره T مورد ارزیابی قرار گیرد و تفاوت آن با صفر از نظر آماری مشخص گردد. برای این که آزمون شود که آیا یک پارامتر خاص در جامعه آماری به طور معنی‌داری با صفر تفاوت دارد از مقدار t استفاده می‌شود. زمانی که مقدار t بین $-1/96$ و $1/96$ باشد، نشان می‌دهد که پارامتر مربوط در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری با صفر ندارد. مقدار آماره t همان گونه که در جدول فوق نشان داده شده است، برای تمامی ضرایب تعیین بیشتر از $1/96$ می‌باشد که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر می‌باشد. به عبارتی در این مدل تمامی ضرایب از نظر آماری معنی‌دار می‌باشند.

جدول شماره (۵): نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر در رابطه با اثرات مستقیم و غیرمستقیم

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
شایستگی منابع انسانی -> شایستگی فردی	۰/۵۸۱	۰/۰۵۰	۱۷/۴۴۱	۰/۰۰۰
شایستگی منابع انسانی -> شایستگی محیطی	۰/۴۳۱	۰/۰۵۲	۶/۳۶۸	۰/۰۰۰
شایستگی منابع انسانی -> شایستگی مدیریتی	۰/۴۴۱	۰/۰۷۶	۱۹/۸۶	۰/۰۰۰
شایستگی منابع انسانی -> شایستگی دانشی	۰/۴۱۱	۰/۱۴۳	۵/۳۲۹	۰/۰۰۱
شایستگی منابع انسانی -> شایستگی سازمانی	۰/۴۰۲	۰/۱۷۴	۲/۸۷۸	۰/۰۰۶

نتایج جدول نشان می‌دهد که برای تمامی اثرات مستقیم در مدل معادلات ساختاری، مقادیر t محاسبه شده بیشتر از $1/96$ می‌باشد که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر می‌باشد. لذا ارتباطات مستقیم مابین متغیرهای مکنون بر اساس مدل مفهومی از منظر آماری نیز تأیید شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، به کارگیری رویکرد شایستگی است. این بدان معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد. در واقع، می‌توان شایستگی را هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان قرار داد.

در زیر به صورت مختصر به کاربرد و استفاده از شایستگی‌ها در برخی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های منابع انسانی اشاره می‌شود:

- برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی از الزام‌های اولیه و نخستین گام برای تعادل بین هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی است. با مقایسه توأم عرضه و تقاضای جاری، متخصصان منابع

انسانی می توانند شکاف میان افراد سازمان، شایستگی های مورد نیاز و هدف های حال و آینده شان را تشخیص دهند.

انتقال برنامه ریزی منابع انسانی به الزام های مبتنی بر شایستگی، یک تغییر (جهش) از پارادایم گذشته در روش تفکر برنامه ریزان حوزه منابع انسانی، سازمان ها و کارکنان شان است.

- انتخاب و استخدام

به کارگیری مدل های شایستگی، وظیفه مدیران را در انتخاب و جذب کارکنان تسهیل می سازد، زیرا این مدل ها شایستگی هایی را که احراز کننده پست باید دارا باشد، بیان می کنند. با بررسی اجمالی ادبیات موجود در این حوزه می توان گفت که شایستگی ها غالباً، پایه و اساس نظام های انتخاب و ترفیع را به وجود می آورند زیرا به روشنی مشخص کنند که کدام یک از رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش، باید ارزیابی شوند تا مشخص شود که آیا یک داوطلب برای یک شغل یا سمت واجد شرایط است یا خیر؟

- آموزش

برای اثربخشی بهتر دوره های آموزشی، می توان مبنای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی ها انجام داد. الگوی شایستگی در یک نظام آموزشی می تواند کاربردهای مختلفی از جمله در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارآیی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه ریزی برای رشد و توسعه افراد داشته باشد.

- ارزیابی و مدیریت عملکرد

شایستگی ها گستره ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می دهد که به انجام مؤثر ارزیابی عملکرد کمک می کند. به عبارتی دیگر آن چه در ارزیابی عملکرد مهم است، شناسایی نقاط ضعف و قوت رفتارهای فرد و انجام برنامه های توسعه ای برای تبدیل ضعف ها به قوت ها است.

- تعیین و توزیع پاداش کارکنان

امروزه در سازمان های پیشرو تلاش بر آن است تا بین این نظام و شایستگی های سازمانی پیوندی معنی دار و عاقلانه برقرار شود. بر این اساس پرداخت پاداش، بیشتر به کارکنانی تعلق می گیرد که شایستگی بیشتری برای افزودن به ارزش سازمان و پیشبرد هدف های آن از خود نشان می دهند و نه به اندازه منابع سازمانی که این افراد بر آن کنترل یا تأثیر دارند.

در یک فرایند پاداش مبتنی بر شایستگی، دستیابی به نتایج مورد انتظار، هدف های قابل اندازه گیری و قابل تبیین در اولویت قرار می گیرند. این بدین معنی است که شایستگی ها باید متناسب با هدف ها، شناسایی شده در نظر گرفته شوند.

- توسعه و رشد

رویکرد شایستگی محور به کارکنان، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمان شان است که با در نظر داشتن شایستگی های کارکنان سازمان می تواند در کلاس

جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد. این امر به کارکنان و سازمان توامان مزیت (سود) می‌رساند. در هر حال تمرکز از توسعه و یادگیری بر اساس شغل به توسعه و یادگیری بر اساس شایستگی‌ها می‌تواند پاسخگوی موقعیت‌ها و روندهای متغیر امروزی باشد.

- برنامه‌ریزی شغلی، جانشین‌پروری و انتصاب

در حال حاضر همه روزه سازمان‌های بیشتری احساس می‌کنند که به نظام کارآمدی برای برنامه‌ریزی و حمایت از حرکت و جابجایی افراد در داخل سازمان نیاز دارند. بدین منظور سازمان‌ها باید از نظام برنامه‌ریزی شغلی در تمام سطوح، جانشین‌پروری، انتصاب یا جایگزینی افراد و قرار گرفتن افراد در سمت‌هایی که شایستگی لازم آن را دارند و می‌توانند به بهترین وجه هدف‌های فردی و سازمانی را برآورده کنند حمایت کافی را به عمل آورند. در مقایسه با سایر الگوهای قبلی، الگوی تدوینی در این تحقیق، ضمن جامع‌نگر بودن از این حیث که تمامی مدیران میانی سازمان تحت مطالعه در تحقیق حاضر را در نظر گرفته است با نگرشی نو، توانسته شایستگی‌های حال حاضر و بعضاً آتی را شناسایی و به صورت جداگانه برای هر شغل پیشنهاد نماید. با تأمل در برخی از شایستگی‌های تدوینی در تحقیقات قبلی، مشخص می‌شود که برخی از این شایستگی‌ها بدلیل تغییرات سریع در محیط سازمان و نقش مدیران در این فضا و فرآیندهای سازمان عملاً کاربردی ندارند و بایستی از الگوهای مربوطه حذف شوند. از طرفی کلیه افرادی که از مرحله مصاحبه تا پرسشنامه خبرگی در این تحقیق با محقق همکاری داشته‌اند از افرادی بودند که به مسائل روز مدیریتی و منابع سازمان تحت مطالعه اشرافیت داشتند و توانستند اطلاعات قابل قبول و ارزنده‌ای را در اختیار قرار دهند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصله در قالب تشکیل مدل شایستگی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- انجام رویکردهای بهبود مداوم در فرایندهای اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار در خصوص ارتقاء، جذب و استخدام منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی در حوزه بیمه بر مبنای یافته‌های تحقیق.

- اولویت‌های به دست آمده برای شاخص‌های شایستگی در روند جذب و ارتقای کارکنان مورد توجه واقع شده و موارد مزبور در ارزیابی افراد در احراز شغلی در قالبی نظام‌مند لحاظ گردد.

- در راستای تأکید بر تقویت شایستگی‌های فردی مدیران در فرآیندهای جذب، استخدام و ارتقاء پیشنهاد می‌گردد تا در نظام شایستگی سازمان مزبور برای احراز مشاغل حساس مدیریتی، افراد از منظر تیپ شخصیتی مورد آزمون قرار گرفته و با توجه به یافته‌های آزمون شخصیتی در مشاغل حساس به کار گمارده شوند.

- در راستای تاکید بر تقویت شایستگی های محیطی مدیران در فرآیندهای جذب، استخدام و ارتقاء پیشنهاد می گردد تا افراد از منظر دانش ارتباطات عمومی، میزان تعامل با افراد دیگر، سخن-وری و سطح آگاهی از محیط اجتماعی مرتبط با انجام وظایف محوله مورد آزمون های جذب و ارتقا قرار گیرند.

- در جهت تاکید بر تقویت شایستگی های مدیریتی افراد در فرآیندهای به کار گماری، تفویض، جذب، استخدام و ارتقاء به پست های حساس مدیریتی در سازمان تامین اجتماعی پیشنهاد می گردد تا ابتدا برای تمامی افراد سیستم های اطلاعاتی شرکتی سوابق سرپرستی و مدیریتی در سمت های اجرایی و میانی را از منظر نقاط قوت و نقاط ضعف به صورت دقیق ثبت و ضبط کنند و در هنگام تصمیمات در خصوص ارتقا آن سوابق به صورت دقیق بررسی شده و بر اساس آن ها فرد یا افراد اصلح برای احراز شغل انتخاب گردند.

منابع

- ترک‌زاده، جعفر؛ و محمدی، قدرت‌الله. (۱۳۹۴). ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیران اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز)، *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*. سال هفتم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۴ (پیاپی ۲۶)، صص ۴۰-۵۸.
- دیانت، محمد؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ و شاه حسینی، محمدعلی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۹ (۳۶)، صص ۳-۴۰.
- رستمی، امین؛ ودیعی، محمدحسین؛ و باقرپورولاشانی، محمدعلی. (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی، *حسابداری مالی*. بهار، دوره ۱۱، شماره ۴۱، صص ۱۰۲-۷۰.
- رمضانی، رضا. (۱۳۷۸). *نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور*. سازمان امور اداری و استخدامی کشور معاونت توسعه و منابع انسانی (توسعه مدیریت و سرمایه انسانی).
- غلام‌زاده، داریوش؛ و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران دو بخش دولتی ایران، *مجله پژوهش‌های مدیریت*. شماره ۸۳، زمستان ۱۳۸۸، صص ۱-۱۶.
- قربان‌نژاد، پرینسا؛ و عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوی اسلامی: مطالعه تطبیقی، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*. سال پنجم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۵، صص ۴۸-۳۷.
- کاظمی، بابک. (۱۳۸۰). *مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران)*. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کوئن، بروس. (۱۳۸۳). *درآمدی به جامعه‌شناسی*. ترجمه: محسن، ثلاثی. تهران: نشر توتیا.
- مشبکی، اصغر؛ و روئین، محمدجواد. (۱۳۹۰). بررسی میزان تاثیر شایستگی مدیران بر تجلیل رفتگی شغلی کارکنان ناجا، *فصلنامه نظارت و بازرسی*. سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۱۱۹-۱۴۱.
- موسی‌زاده، زهره؛ و مریم، عدلی. (۱۳۸۰). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه، *اندیشه مدیریت*. دوره سوم، شماره ۱، صص ۱۰۳-۱۳۲.
- نصیری‌پور، امیراشکان؛ علی محمدزاده، خلیل؛ حسینی، سیدمجتبی؛ و احمدی، سیده زینب. (۱۳۹۳). ارزیابی شایستگی‌های مدیران ارشد و میانی مدیران بوعلی سینای خرمدره با استفاده از مدل ۳۶۰ درجه، *فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت*. سال پنجم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۳، صص ۱۷۶-۱۶۱.
- نیازمند، نرگس خاتون. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران و رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز.
- هوشیار، وجیهه؛ و رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*. شماره ۱۳، صص ۵۵-۶۸.
- Armstrong, M. (1995). **Demystifying Competence**. In Human Resources, November/December, P.p: 49-50.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, **Qualitative Research in Psychology**. Vol. 3, No. 2, P.p: 77-101.
- Chyung, S. Y., & et al. (2006). Buliding a competency- based curriculum Architecture Educates 21ST century Business practiotioners, **Journal of Education for to Bussiness**. vol. 106.no.1.
- Clark, J. & Armit. k. (2010). Leadership competency of doctors: a framework, **Leadership in Health services**. Vol. 33.

- Cochran, G. R., B. S., M. S. (2009). **Ohio State University Extention Competency Study: Developing a Competency Model for a 21ST Century Extension Organization**. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
- Dragnidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches, **Information Management and Computer Security**. vol. 14, No, 1. P.p: 51-64.
- Heinsman, H., Hoogh, A. H., Koopman, P. L., & van Muijen, J., J. (2008). **Commitment, control, and the use of competency management**. Personnel Review.
- Kansal, J., & Jain, N. (2019). **Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach**. Vol. 78 (01), P.p: 22-25.
- Mitrani, Alian. (1992). **Competency Based Human Resources Management**.
- Patton, M., Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Qiao, J. X., & Wang, W. (2009). **Managerial Competencies for Middle Managers: Some Empirical Finding from China**. Journal of European Industrial Training.
- Sadat Khoshoue, M. i., Oreyzi, H. R., & Noori, A. (2013). **The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers**. Iranian Journal of Management Studies.
- Spencer, L. and Spencer, S. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. John Wiley & Sons, New York.
- Zook, Aaron. (2006). **Military Competency-Based Human Capital Management A Step Toward the Future**. U. S. Army War College, Carlisle Barracks, Carlisle, PA, 17013-5050.