

## شفاف‌سازی مفهوم "شایستگی" در مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل مفهومی

هادی عارف<sup>۱</sup>، \* سید عباس مرادی شیرازی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۵/۹/۱۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۰۲/۵)

## Clarifying the Concept of "Competency" in Human Resource Management: A Conceptual Analysis Approach

Hadi Aref<sup>1</sup>, Seyed Abbas Moradi Shirazi<sup>2\*</sup>

1. Ph.D Candidate of HRM, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Ph.D Candidate of HRM, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (1/Dec/2017) Accepted: (25/Apr/2017)

## Abstract

Ambiguity surrounding the concept of competency, as one of the basic concepts in human resource raised by many scholars. The aim of this article is to address this issue, reduce ambiguity of this concept and take steps towards clarifying this concept. For this purpose, conceptual analysis approach, proposed by Suddaby (2010), was used. According to this approach, by conducting four operations on a concept, it can be made clear: 1. providing a proper definition of the concept, 2. analyzing the space, time, and value scope of the concept, 3. demarcating the proposed concept by examining its relation with related concepts, and finally 4. analyzing and displaying logical consistency of the proposed concept and applying it in relevant theoretical frameworks. Based on this conceptual analysis approach, the paper first reviews past efforts made to clarify the concept of competency and then analyzes this concept according to each of the four pillars of conceptual clarification. Finally, a conceptual model is presented based on conducted analysis.

## Keywords

Competency, Competency Model, Conceptual Analysis, Concept Clarification.

## چکیده

مفهوم بودن معنای شایستگی که یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود به‌عنوان یک مسئله چالش برانگیز، توسط بسیاری از صاحب‌نظران این عرصه مطرح شده است. این مقاله سعی دارد ضمن پرداختن به این مسئله، از ابهام موجود در این مفهوم کاسته و در جهت شفاف‌سازی آن گام بردارد. بدین منظور رویکرد تحلیل مفهومی، ارائه شده سودابی (۲۰۱۰)، مبنای پژوهش قرار گرفت. براساس این رویکرد، با انجام چهار عملیات بر روی یک مفهوم، می‌توان آن را شفاف ساخت؛ ۱. بیان تعریفی مناسب از مفهوم، ۲. تحلیل حدود زمانی، مکانی و ارزشی مفهوم، ۳. بررسی رابطه مفهوم مورد نظر با مفاهیم نزدیک به آن و تمییز مرز آن مفهوم با مفاهیم دیگر و درنهایت، ۴. تحلیل و نمایش انسجام منطقی آن مفهوم و نحوه به‌کارگیری آن در چارچوب‌های نظری مرتبط. با مینا قرار دادن این روش تحلیل مفهومی، در این مقاله نخست تلاش‌های صورت گرفته برای شفاف‌سازی مفهوم شایستگی مورد بررسی و سپس این مفهوم از منظر هر یک از ارکان چهارگانه شفافیت مفهومی مورد تحلیل قرار گرفت و در انتها مدلی مفهومی براساس تحلیل‌های صورت گرفته ارائه شد.

## واژه‌های کلیدی

شایستگی، مدل شایستگی، تحلیل مفهومی، شفاف‌سازی مفاهیم.

\* Corresponding Author: Seyed Abbas Moradi Shirazi

E-mail: abbas\_moradi@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول: سید عباس مرادی شیرازی

## مقدمه

شایستگی، از جمله مفاهیم پرکاربرد و کلیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. تدوین مدل‌های شایستگی، سنجش شایستگی‌های کارکنان و تلاش برای بهبود شایستگی‌ها، از جمله اقدامات متداولی است که متخصصین منابع انسانی به آن مشغول‌اند و محققان منابع انسانی درباره آنها به پژوهش می‌پردازند. با توجه به اینکه شایستگی به صورت مستقیم با عملکرد اثربخش مرتبط است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) برخی سازمان‌ها کل سیستم منابع انسانی خود را به صورت یکپارچه حول مفهوم شایستگی طراحی کرده (رودریگوئز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲) و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>۲</sup> را اساس کار خود قرار می‌دهند. با این وجود مفهوم شایستگی همیشه از یک مسئله مهم رنج برده است؛ ابهام مفهومی. زمکه<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۳ اظهار داشت که مفهوم شایستگی هیچ معنای دقیق و مشخصی ندارد و فردی که از این مفهوم استفاده می‌کند، می‌تواند هر منظوری داشته باشد.

حدود ۳۰ سال بعد، استیونز<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) با مرور گسترده بر ادبیات پژوهش مدل‌سازی شایستگی و همچنین نحوه استفاده سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی در عمل، سه مسئله عمده را رویکرد شایستگی از آن رنج می‌برد مطرح کرد: (۱) فقدان شفافیت در خصوص مفهوم شایستگی و اختلاف نظر قابل توجه حول معنای شایستگی هم در میان پژوهشگران و هم مجریان، (۲) دقت روش‌شناختی پایین فرایند تدوین مدل شایستگی و (۳) ضعف در رعایت اصول روان‌سنجی به هنگام تدوین مدل شایستگی. در این میان فقدان شفافیت مفهومی مسئله‌ای بسیار جدی محسوب می‌شود زیرا مفاهیم در واقع آجرهای سازنده ساختمان تفکرند و فقدان مفاهیم مناسب و شفاف که معنای یکسانی در نزد افراد مختلف داشته باشند، منشأ بسیاری از مسائل عملی و نظری است. فقدان شفافیت در خصوص مفاهیم پرکاربرد و مهم، ارتباطات میان افراد را مختل (استوف<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)، امکان انباشت دانش و تجمیع تلاش‌های محققان مختلف را سلب (کلین و دلری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲) و نظریه‌پردازی را با مشکل مواجه می‌کند (باچارچ<sup>۷</sup>،

۱۹۸۹). همچنین باعث می‌گردد تا پیوند میان دانش تولید شده در پژوهش‌ها و اقدامات سازمانی تضعیف شده (گرهارت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲) و بررسی تجربی پدیده‌ای که مفهوم مورد نظر قرار است آن را بازنمایی نماید با مشکل مواجه شود، و به دلیل مشخص نبودن شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهوم مورد نظر با مفاهیم و پدیده‌های مرتبط، مانع تولید ایده‌های خلاقانه می‌گردد (سودابی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). با این وجود، مرور پیشینه نظری و تجربی مفهوم شایستگی دال بر فقدان پژوهش نظام‌مند در خصوص معنای شایستگی است (استیونز، ۲۰۱۲). به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی نیز به‌عنوان یک حوزه پژوهشی، در مورد شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌های اصلی خود، خوب عمل نکرده است (کلین و دلری، ۲۰۱۲).

از این رو، هدف این پژوهش عبارت است از شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی. بیان این نکته نیز لازم است که مفهوم شایستگی، توسط متخصصین حوزه‌های حرفه‌ای مختلف همچون روان‌شناسان، متخصصین تعلیم و تربیت و فعالان منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (برگوین<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۳). بنابراین هدف این مقاله صرفاً شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی است و مؤلفین هیچ ادعایی در خصوص ارائه معنایی جهان‌شمول از این مفهوم که در تمامی حوزه‌ها قابل کاربرد باشد ندارند.

در خصوص نیل به هدف مذکور، مدل سودابی (۲۰۱۰) مورد استفاده قرار گرفت. این مدل به بیان شرایط لازم برای شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌ها در رشته مدیریت می‌پردازد. از نظر سودابی برای شفاف‌سازی یک مفهوم می‌باید نخست آن را به‌درستی تعریف کرد. دوم حدود زمانی، مکانی و ارزشی آن مفهوم را مشخص کرد. سوم رابطه آن مفهوم با مفاهیم دیگر را بررسی کرد و در نهایت انسجام منطقی مفهوم مورد نظر و همچنین یکپارچگی منطقی آن مفهوم در بستر نظری کلان‌تر را نشان داد. فرایند طی شده در مقاله حاضر، بدین صورت است که نخست تلاش‌های صورت گرفته برای تحلیل و شفاف‌سازی مفهوم شایستگی مرور شده و سپس مفهوم شایستگی از منظر هریک از ارکان ارائه شده از سوی سودابی (۲۰۱۰) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در انتها نیز تحلیل‌های صورت گرفته جمع‌بندی و به شکل خلاصه و قابل کاربرد برای متخصصین منابع انسانی ارائه می‌گردد.

1. Rodriguez
2. Competency Based Human Resource Management
3. Zemke (Shippmann & et al. 2000a)
4. Stevens
5. Stoof
6. Klein & Delery
7. Bacharach

8. Gerhart
9. Suddaby
10. Burgoyne

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### در جستجوی معنای شایستگی

میهم بودن معنای شایستگی به‌عنوان یک مسئله مهم، از سوی بسیاری از محققان مطرح شده است (نوریس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱ الف؛ استوف و همکاران، ۲۰۰۲؛ ولد و کریستین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ راثول و لیندهلم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ شپمن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ لدایست و وینترتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ پیکاراینین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ چن و چنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). با نگاهی به تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی در ادبیات پژوهش، مشخص می‌شود که شایستگی به‌گونه‌های بسیار متفاوتی تعریف شده است و هریک از صاحب‌نظران بر جنبه‌ای خاص از این مفهوم تأکید کرده‌اند. برای مثال از نظر اسپنسر و اسپنسر<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) شایستگی شامل ویژگی‌های بنیادین<sup>۹</sup> در افراد، از نظر کین<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۲) شایستگی شامل توانایی مدیریت کردن وضعیت‌های پیش رو، از نظر هرلینگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰)، شایستگی شامل رفتارهای مشاهده شده، از نظر کامپیون<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌ها، از نظر سندبرگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) شایستگی شامل معانی ذهنی و تفاسیر کارکنان، و درنهایت از نظر سندبرگ و پینینگتون<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۹) شایستگی شامل شیوه‌های بودن<sup>۱۵</sup> است. باید توجه داشت که وقتی مفهومی به مصادیق متعدد و متفاوتی دلالت می‌کند، کاربرد و معنای آن مفهوم زیر سؤال می‌رود (اوزیگوه<sup>۱۶</sup>، ۱۹۸۹). رویکرد شایستگی می‌تواند مزایا و کاربردهای فراوانی همچون تمرکز بر رفتارهای اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و هم‌راستاسازی خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت داشته باشد اما فقدان شفافیت مفهومی درخصوص معنای شایستگی این کاربردها را تحت‌الشعاع قرار داده است (استیونز، ۲۰۱۲). ابهام مفهومی

منجر به این می‌گردد که تدوین‌گران مدل شایستگی ندانند که به‌دنبال چه هستند و نتوانند تکنیک مناسبی را برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای کسب عملکرد بالا انتخاب کنند (وودراف<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۳).

همان‌طور که پیش از این گفته شد پژوهشگران مختلف، در پژوهش‌های خود تعاریف گوناگونی از مفهوم شایستگی ارائه داده‌اند. به این تعاریف در قسمت‌های آتی پرداخته خواهد شد. در اینجا پژوهش‌هایی بررسی می‌شود که مستقیماً این مفهوم را مورد کند و کاو قرار داده و ابعاد مختلف آن را بررسی کرده‌اند. هدف اصلی این پژوهش‌ها، مشخص کردن معنای شایستگی بوده است.

مطالعه وودراف (۱۹۹۳) را می‌توان جزء نخستین تلاش‌هایی دانست که مستقلاً برای شفاف ساختن مفهوم شایستگی صورت گرفته است. در این راستا وی نخست تعریفی از این مفهوم ارائه کرد. از نظر وی شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده در افراد که باعث می‌شود افراد با شایستگی عمل کنند. از نظر وودراف (۱۹۹۳) شایستگی در صورتی در فرد متجلی خواهد شد که او هم توانایی و هم تمایل به رفتار کردن به شیوه‌های خاص داشته باشد. به‌عبارت‌دیگر، وی توانایی و تمایل را زیربنای شایستگی می‌داند. سپس مفهوم شایستگی را با مهارت‌های فنی و دانش‌ها و توانایی‌های مختص مشاغل مقایسه کرده و ابراز می‌دارد که باید شایستگی‌ها را که جنس رفتاری دارند، با دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص مشاغل مجزا دانست. مهم‌ترین ضعف کار وودراف (۱۹۹۳) این است که وی شایستگی را دوری تعریف می‌کند. به این معنا که شایستگی را آن چیزی می‌داند که باعث شایسته رفتار کردن افراد می‌شود. حال آنکه برای تعیین اینکه شایسته بودن افراد به چه معناست، می‌بایست مفهوم شایستگی را مستقل از افراد شایسته تعریف کرد و سپس براساس تطابق افراد با تعریف شایستگی، شایسته بودن و نبودن آنها را تعیین کرد.

هافمن<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۹) با مرور ادبیات شایستگی، سه معنای متفاوت از این مفهوم را در ادبیات شناسایی کرد. در معنای اول شایستگی به‌عنوان عملکرد قابل مشاهده تعریف می‌شود. در این رویکرد رفتارگرایانه، تمرکز بر روی وظایف یا رفتارهایی است که فرد می‌باید از خود نشان دهد. در معنای دوم شایستگی عبارت است از استاندارد یا کیفیت نتیجه

1. Norris
2. Velde & Christine
3. Rothwell & Lindholm
4. Shippmann
5. Le Deist & Winterton
6. Pikkariainen
7. Chen & Chang
8. Spencer & Spencer
9. Underlying Characteristics
10. Keen
11. Herling
12. Campion
13. Sandberg
14. Pinnington
15. Ways of being
16. Osigweh

گوایر<sup>۱</sup>، (۲۰۰۱)، توجه به معانی و محتویات ذهنی در مطالعه شایستگی نوآوری مهمی است که سندبرگ (۲۰۰۰) به ادبیات شایستگی اضافه کرده است. اما کار سندبرگ (۲۰۰۰) دارای نقاط ضعفی نیز هست. از جمله اینکه مفهوم‌پردازی وی از شایستگی بسیار پیچیده بوده و فهم و به‌کارگیری آن توسط مجریان دشوار می‌نماید. همچنین برخی انتقادات وی از رویکرد عقلانیت‌گرا بر این رویکرد وارد نیست. برای مثال وی عنوان می‌کند که در این رویکرد، به بستر و زمینه کار توجه چندانی نمی‌شود و یک لیست عام از شایستگی‌ها برای همه انواع زمینه‌ها به کار گرفته می‌شود. حال آنکه یکی از شیوه‌های رایج در تدوین مدل شایستگی در رویکرد عقلانیت‌گرا، نظریه طراحی است (راثول و لیندهولم، ۱۹۹۹) که در آن مدل‌های شایستگی به‌طور خاص و ویژه برای یک سازمان و با در نظر گرفتن شرایط و زمینه خاص سازمان طراحی می‌شود.

از دیگر رویکردهای متفاوت و نوآورانه به مفهوم شایستگی، توسط استوف و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است. آنها رویکرد خود را بر ساخت‌گرا معرفی می‌کنند. از نظر آنها، تلاش‌هایی که تاکنون در خصوص یافتن معنای شایستگی صورت پذیرفته است بی‌نتیجه بوده و در صورتی که محققان، نظریه هستی‌شناختی خود را تغییر ندهند، تلاش‌هایشان در خصوص چستی شایستگی باز هم بی‌نتیجه خواهد ماند. از نظر استوف و همکاران (۲۰۰۲) علت بیهوده‌بودن این تلاش‌ها مفروضات هستی‌شناختی عینیت‌گرای محققان بوده است. براساس هستی‌شناسی عینیت‌گرا، شایستگی دارای یک معنی مطلق در دنیای عینی است که می‌باید آن را کشف کرد. ولی در رویکرد بر ساخت‌گرا، هر فرد یا گروهی می‌تواند براساس نیازها، اهداف و زمینه‌ای که در آن قرار دارد، معنای خاصی را به مفهوم شایستگی نسبت دهد و براساس آن عمل کند. آرای استوف و همکاران (۲۰۰۲) به ما گوشزد می‌کند که به دنبال معنای جهان‌شمول از شایستگی که در هر رشته عملی و حوزه‌های حرفه‌ای معنای یکسانی دارد، نباشیم. اما انتقاداتی را نیز می‌توان به رویکرد آنها وارد کرد. هسته اصلی رویکرد آنها این است که مفهوم شایستگی معنای خاصی ندارد. در واقع رویکرد آنها نسبت به شایستگی در اصل نسبت‌گرایانه است. با به‌کارگیری این رویکرد در مورد مفهوم شایستگی، تقریباً تمامی مسائلی که ریشه در ابهام مفهومی شایستگی دارد و در بخش مقدمه به آنها پرداخته شد به قوت خود باقی خواهند ماند.

حاصل از عملکرد فرد. در اینجا تمرکز بر روی مواردی همچون بهره‌وری و کیفیت خدمت و کالایی است که فرد می‌بایست تولید کند. در معنای سوم، شایستگی به‌عنوان ویژگی‌های بنیادین فرد در نظر گرفته می‌شود. براساس این رویکرد، تمرکز بر روی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به فرد کمک می‌کند تا به عملکرد خوب دست پیدا کند. هافمن اعتقاد دارد که هیچ‌یک از این رویکردها بر دیگری برتری ندارد و برای دستیابی به اهداف متفاوت، می‌توان معانی متفاوتی از شایستگی را مدنظر قرار داد. نکته برجسته پژوهش هافمن (۱۹۹۱) تلفیق رویکردهای مختلف موجود در پیشینه پژوهش با استفاده از رویکرد سیستمی در قالب یک مدل بوده است.

سندبرگ (۲۰۰۰) با انتقاد از رویکردهای شغل‌محور، شاغل‌محور و ترکیبی موجود در پیشینه پژوهش مرتبط با شایستگی، رویکردی متفاوت و نوآورانه نسبت به مفهوم شایستگی ارائه داد. سندبرگ نخست انتقاداتی را بر رویکردهای موجود وارد می‌کند. از جمله اینکه این رویکردها که همگی عقلانیت‌گرا و پوزیتیویستی هستند و در راستای عملیاتی‌کردن و کمی‌سازی مفهوم شایستگی، این مفهوم را ساده‌سازی کرده و واقعیت‌های پیچیده مربوط به شایستگی در محیط کاری را نادیده می‌گیرند. وی با استفاده از آرای جامعه‌شناسان تفسیری همچون وبر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴)، شوتر<sup>۲</sup> (۱۹۵۳)، برگر و لاکمن<sup>۳</sup> (۱۹۶۶) و گیدنز<sup>۴</sup> (۱۹۸۴؛ ۱۹۹۳)، رویکرد تفسیری به شایستگی را که مبتنی بر فلسفه پدیدارشناسی است، معرفی کرد. در این رویکرد، به‌جای شغل یا شاغل، تجربه زیسته<sup>۵</sup> کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. در تجربه زیسته، شغل و شاغل با یکدیگر تشکیل‌دهنده یک کلیت هستند نه دو موجودیت مجزا. بر این اساس، شایستگی از معنایی که شغل برای شاغل دارد، تشکیل شده است. این معنا در طول تجربیاتی که فرد از کار و محیط کاری‌اش دارد شکل می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، برای اینکه بینیم چرا برخی افراد عملکرد بالا دارند و برخی دیگر نه، باید بینیم کار برای این افراد چه معنایی دارد.

جنبش شایستگی و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دارای منشأ رفتارگرایانه است (کاراوان و مک

1. Weber
2. Schuetz
3. Berger & Luckmann
4. Giddens
5. Lived experience

ویژگی‌های اصلی مفهوم که همواره در کنار مفهوم مورد نظر مطرح می‌شوند و آن را از دیگر مفاهیم مجزا می‌کنند، ۵. معرفی یک نمونه مطابق با مفهوم در دنیای واقعی که بازنمایی خوبی از نحوه تحقق آن مفهوم در واقعیت ارائه کند، ۶. معرفی موارد مرزی و متضاد با مفهوم مورد نظر و درنهایت ۷) تعریف پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای مفهوم.

پژوهش آکسلی (۲۰۰۸) نخستین و شاید تنها پژوهشی باشد که به‌جای تحلیل‌های بی‌ساختار و نامنسجم، با استفاده از چارچوبی مشخص اقدام به شفاف‌سازی مفهوم شایستگی نموده است. اما کار وی دارای نقص‌ها و محدودیت‌هایی نیز می‌باشد. همان‌طور که خود آکسلی (۲۰۰۸) اعلام کرده است، مفهوم شایستگی در حوزه‌های حرفه‌ای مختلف، معانی متفاوتی دارد. پژوهش وی برای مشخص کردن معنای شایستگی در حوزه پرستاری بوده است و از این‌رو کاربرد تحلیل‌های وی در مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی بسیار محدود است. نکته بعدی این است که آکسلی (۲۰۰۸) در استفاده از چارچوب تحلیل والکر و آوانت (۱۹۹۵) بسیار مبهم عمل کرده و نحوه به کار بردن آن چارچوب در شفاف‌سازی مفهوم شایستگی را به‌خوبی تشریح نکرده است.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که با آگاهی به اهمیت مسئله ابهام مفهومی، پژوهشگران جنبش شایستگی در جهت شفاف‌سازی این مفهوم تلاش کرده‌اند و پیشرفت‌هایی نیز در این زمینه حاصل شده است. اما این پژوهش‌ها از ضعف‌های مهمی رنج می‌برند که در بررسی هر یک از پژوهش‌ها، به آنها اشاره شد. با به‌کارگیری چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده از سوی سودابی (۲۰۱۰) می‌توان بر بسیاری از این ضعف‌ها غلبه کرد و گام مهمی در جهت شفاف‌سازی این مفهوم در مدیریت منابع انسانی برداشت.

### شفاف‌سازی مفهوم شایستگی

همان‌طور که پیش از این گفته شد، چارچوب ارائه شده توسط سودابی (۲۰۱۰) چهار رکن اساسی دارد که با استفاده از آنها می‌توان معنای مفهوم مورد نظر را تحلیل کرده و به سوی شفاف‌سازی آن حرکت کرد. این ارکان عبارت‌اند از: ۱. ارائه تعریفی مناسب از مفهوم مورد نظر، ۲. مشخص کردن حدود و شرایط زمانی، مکانی و ارزشی مفهوم مورد نظر، ۳. مقایسه مفهوم مورد نظر و ترسیم مرزهای آن با دیگر مفاهیم مشابه و ۴. نشان دادن یکپارچگی و انسجام منطقی آن مفهوم از طریق مشخص کردن جایگاه آن مفهوم در یک نظام مفهومی. در ادامه

لدایست و وینترتون (۲۰۰۵) تلاش کردند از طریق مشخص کردن محتوای مفهوم شایستگی و مشخص کردن این مسئله که شایستگی شامل چه مؤلفه‌هایی است، از ابهام موجود در تعریف مفهوم شایستگی بکاهند. براساس نظر لدایست و وینترتون (۲۰۰۵)، در سنت آمریکایی، رویکرد رفتاری به شایستگی حاکم است. در این رویکرد، بر رفتارهای میان فردی تأکید می‌شود و مفهوم شایستگی شامل توانمندی‌های رفتاری و اجتماعی است. اما در سنت انگلیسی، رویکرد وظیفه‌ای حاکم است. در این رویکرد، مراد از شایستگی مجموعه دانش‌ها و توانایی‌هایی فنی خاص هر شغل است. لدایست و وینترتون (۲۰۰۵)، رویکرد اروپای قاره‌ای را مناسب‌تر می‌دانند. در این رویکرد، شایستگی هم شامل دانش‌ها و مهارت‌های تخصصی شغل و هم شامل توانمندی‌های اجتماعی و رفتاری است. از نظر این دو محقق، در طول زمان، چتر مفهومی شایستگی گسترده‌تر شده و این مفهوم دربرگیرنده مؤلفه‌های بیشتری شده است. آنها رویکرد عام‌گرا<sup>۱</sup> به شایستگی را مناسب‌تر می‌دانند و بر این اساس، مدلی ارائه دادند که در آن مفهوم شایستگی شامل شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های وظیفه‌ای و شایستگی‌های اجتماعی است. همچنین زیربنای این شایستگی‌ها، فراشایستگی<sup>۲</sup> است. فراشایستگی به ظرفیت فرد برای توسعه دیگر انواع شایستگی‌ها اشاره دارد.

تلفیق رویکردهای مختلف موجود به مفهوم شایستگی در کشورها و فرهنگ‌های مختلف در اروپا و آمریکا نکته مهم و برجسته پژوهش لدایست و وینترتون (۲۰۰۵) است. باوجوداین هرچند هدف آنها شفاف‌سازی مفهوم شایستگی بوده است، آنها بیشتر یک گونه‌شناسی از انواع شایستگی‌ها را ارائه داده‌اند و تعریف مشخص و واضحی از مفهوم شایستگی در کار آنها مشاهده نمی‌شود. پژوهش آکسلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) را می‌توان تنها موردی دانست که در آن مفهوم شایستگی با استفاده از یک چارچوب مشخص مورد تحلیل و شفاف‌سازی قرار گرفته است. او با استفاده از چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده توسط والکر و آوانت<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) سعی کرد ابهام این مفهوم را کاهش دهد. براساس این چارچوب برای شفاف‌سازی مفاهیم می‌باید هفت مرحله را طی کرد: ۱. انتخاب یک مفهوم، ۲. مشخص کردن هدف تحلیل، ۳. شناسایی همه استفاده‌های صورت گرفته توسط گروه‌های مختلف از مفهوم مورد نظر، ۴. تعیین

1. holistic
2. Meta-competence
3. Axley
4. Walker & Avant

از منظر این ارکان چهارگانه، به بررسی مفهوم شایستگی می‌پردازیم.

### تعریف مفهوم شایستگی

تعاریف متعددی از مفهوم شایستگی در پیشینه پژوهش موجود است. در جدول شماره ۱ تعدادی از پرکاربردترین تعاریف ارائه شده است. اما برای ارائه تعریفی مناسب از مفاهیم، می‌بایست

شرایط و اصول خاصی را رعایت کرد. تعریف خوب می‌بایست در برگیرنده ویژگی‌های اصلی و ضروری مفهوم یا پدیده مورد نظر باشد، نباید دوری و حاوی این‌همان‌گویی باشد، باید خلاصه و مفید و در عین حال عام و جامع باشد (سودایی، ۲۰۱۰)، و در عین عام و جامع بودن بیش‌ازحد محدود و مانع مؤلفه‌های زیرمجموعه مفهوم نباشد (لاک، ۲۰۱۲) و نظریه‌ای که به مفهوم معنا می‌دهد در تعریف گنجانده شود (وینی، ۱۹۶۷).

### جدول ۱. نمونه تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی

تعریف	نویسنده(ها)
شایستگی ویژگی اساسی و بنیادین یک فرد است که به‌طور علی با عملکرد عالی (اندازه‌گیری شده به‌وسیله معیار و استاندارد مشخص) در یک شغل یا موقعیت مرتبط می‌شود. "ویژگی بنیادین" بدین معنی است که شایستگی عمدتاً جزء عمیق و ماندگاری از شخصیت یک فرد بوده و قادر است رفتار را در گستره وسیعی از موقعیت‌ها و وظایف شغلی پیش‌بینی نماید. "به‌طور علی مرتبط می‌شود" بدین معنی است که شایستگی می‌تواند موجب بروز رفتار و عملکرد شده یا آنها را پیش‌بینی نماید و "اندازه‌گیری شده به‌وسیله معیار و استاندارد مشخص" به این معناست که شایستگی پیش‌بینی کننده عملکردی است که توسط یک استاندارد و معیار اندازه‌گیری شده است.	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)
ترکیبی از انگیزه‌ها، خصیصه‌ها، خودانگاره‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی یا مهارت‌های شناختی رفتار؛ هر ویژگی فردی که می‌تواند به‌طور قابل اطمینانی قابل اندازه‌گیری یا قابل شمارش بوده و نیز بتواند متمایزکننده کارکنان عالی از کارکنان متوسط باشد.	اسپنسر، مک کلند <sup>۱</sup> و اسپنسر (۱۹۹۴)
شایستگی ویژگی‌های بنیادین کارکنان موفق است که می‌تواند شامل مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، خصیصه‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و یا باورها باشد.	رائول <sup>۲</sup> (۱۹۹۶)
شایستگی خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط به هم است که بر روی بخش اصلی شغل یک فرد تأثیرگذار است، با عملکرد یک شغل همبستگی دارد، می‌تواند براساس استانداردهای موردقبول <sup>۴</sup> اندازه‌گیری شود و همچنین از طریق آموزش و توسعه، بهبود داده شود.	پاری <sup>۳</sup> (۱۹۹۶)
شرحی مکتوب از عادات کاری قابل اندازه‌گیری و مهارت‌های شخصی که به‌منظور دستیابی به اهداف کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.	گرین <sup>۵</sup> (۱۹۹۹)
مجموعه‌ای از ابعاد قابل مشاهده عملکرد از قبیل دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، و همچنین فرایندهای تیمی و قابلیت‌های سازمانی که به عملکرد بالا مرتبط می‌شوند و برای سازمان مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌کند.	آتلی و اورث <sup>۶</sup> (۱۹۹۹)
دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های زیربنایی عملکرد مؤثر و موفقیت‌آمیز در یک شغل که قابل مشاهده و اندازه‌گیری بوده و عملکرد عالی را از عملکرد متوسط متمایز می‌سازد.	اریبک سودرکویست <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۰)
مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های دیگری که به‌منظور ارائه عملکرد مؤثر در مشاغل تعیین شده مورد نیاز می‌شود.	کمپیون <sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۹)

1. McClelland
2. Rothwell
3. Parry
4. well-accepted
5. Green
6. Athey & Orth
7. Eric Soderquist
8. Campion

توانایی‌ها و انگیزه‌های فرد بر عملکرد است (بايلي<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ کوئبر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

همان‌طور که گفته شد، برای فهم بهتر مفاهیم می‌بایست جایگاه آنها را در نظریات اصلی مرتبط با مفهوم مورد نظر تشریح کرد زیرا نظریه‌ها هستند که به مفاهیم معنا می‌دهند (وینی، ۱۹۶۷). جایگاه مفهوم شایستگی در چارچوب‌های نظری مرتبط در قسمت "انسجام منطقی مفهوم شایستگی" توضیح داده خواهد شد.

### حدود مفهوم شایستگی

بعد از ارائه تعریفی از مفهوم شایستگی، براساس مدل سودابی (۲۰۱۰)، می‌بایست حدود مفهوم شایستگی را مشخص کرد. حدود مفهوم شایستگی اشاره به شرایط و وضعیتی دارد که مفهوم مورد نظر در آن قابل کاربرد است. برای مشخص کردن حدود یک مفهوم، پژوهشگر می‌بایست مفهوم مورد نظر را از سه جنبه بررسی کند: ۱. شرایط مکانی، ۲. شرایط زمانی و ۳. ارزش‌های زیربنایی.

### شرایط مکانی مفهوم شایستگی

یکی از مؤلفه‌های مهم مرتبط با شرایط مکانی، سطح تحلیلی است که مفهوم مورد نظر در آن قابل کاربرد است. به گفته کلین<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۴) هیچ مفهوم سازمانی وجود ندارد که عاری از سطح تحلیل باشد. هر مفهومی متصل به یک یا چند سطح تحلیل (فردی، گروهی و سازمانی) است و محقق به هنگام بررسی پدیده‌های سازمانی می‌بایست مشخص کند که مفهوم مورد نظرش مرتبط با کدام سطح یا سطوح تحلیل است.

مفهوم شایستگی در سطوح تحلیل مختلف فردی، گروهی و سازمانی قابل اطلاق است (شیپمن و همکاران، ۲۰۰۰). یکی از دلایل مبهم بودن مفهوم شایستگی نیز این است که بسیاری از محققان به هنگام بحث در مورد شایستگی، مشخص نمی‌کنند که منظورشان شایستگی در کدام سطح تحلیل است (استیونز، ۲۰۱۳).

شایستگی در بالاترین سطح مرتبط است با شایستگی محوری<sup>۴</sup> یک سازمان. از نظر پراهالاد و همیل<sup>۵</sup> (۱۹۹۰)

با بهره‌گیری از تعاریف جدول شماره ۱ و با تلاش برای رعایت شرایط یک تعریف خوب، تعریف زیر از شایستگی ارائه می‌گردد:

شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و خصیصه‌های یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد.

در این تعریف نخست مشخص شده است که مفهوم شایستگی حاوی چه مؤلفه‌هایی است. یکی از علل اصلی مبهم بودن معنای شایستگی در پیشینه تحقیق این بوده است که پژوهشگران مختلف، این مفهوم را شامل مؤلفه‌های گوناگونی دانسته‌اند (استیونز، ۲۰۱۳). در این تعریف شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی، انگیزه، نگرش و خصیصه‌ها است. این مؤلفه‌ها براساس مدل کوه یخ شایستگی اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) انتخاب شده‌اند. در برخی تعاریف، شایستگی حاوی مؤلفه‌های بسیار محدودی در نظر گرفته شده است که این عامل باعث نبودن جامعیت تعریف می‌گردد. در برخی تعاریف دیگر، شایستگی دربرگیرنده مؤلفه‌های بسیار بوده و در انتهای تعریف عبارت "و دیگر ویژگی‌ها" قرار داده می‌شود. این امر باعث نبودن مانعیت تعریف می‌گردد. به این معنا که شایستگی تبدیل به مفهومی بی‌حدومرز شده که می‌تواند دربرگیرنده هر مصداقی گردد. بنابراین با در نظر گرفتن این مؤلفه‌ها در تعریف فوق، تلاش شده که تعریفی جامع و درعین‌حال مانع از این مفهوم ارائه گردد.

همچنین در تعریف ارائه شده، شایستگی علت عملکرد بالا است. البته نه علت تام بلکه علت ناقص. در اکثر تعاریف موجود در پیشینه پژوهش، گفته شده است که شایستگی منجر به عملکرد بالا می‌گردد. فرض حاکم بر این تعاریف این است که صرف وجود شایستگی برای دستیابی به عملکرد بالا کافی است و شایستگی شرط کافی عملکرد بالا است. حال آنکه براساس تعریف ارائه شده در این پژوهش، شایستگی در صورتی می‌تواند منجر به عملکرد بالا گردد که فرصت‌ها و شرایط مناسب برای فرد فراهم گردد. فراهم آوردن فرصت و امکانات مناسب در محیط شرط لازم برای تأثیرگذاری

1. Bailey  
2. Koeber  
3. Klein  
4. Core competence  
5. Prahalad & Hamel

شایستگی‌های سطح فردی با شایستگی‌های اصلی سازمان اشاراتی کرده‌اند اما در مورد چگونگی هم‌راستاسازی و نحوه تعامل میان شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی درک کمی وجود دارد و لزوم پژوهش بیشتر در این عرصه احساس می‌شود (استیونز، ۲۰۱۳). برای مثال هرچند در پیشینه پژوهش گفته شده که شایستگی‌های سطح فردی ایجادکننده شایستگی‌های اصلی سطح سازمانی است، ولی اینکه شایستگی‌های فردی چگونه ترکیب شده و شایستگی‌های سازمانی را می‌سازند و اینکه آیا شایستگی‌های سازمانی نیز مقوم شایستگی‌های سطح فردی هستند یا خیر چندان مشخص نیست.

یکی دیگر از ابعاد مهم شرایط مکانی، شرایط فرهنگی مختلفی است که مفهوم مورد نظر در آنها به‌کار گرفته می‌شود (سودابی، ۲۰۱۰). از نظر نوریس (۱۹۹۱) به‌دلیل سلطه جریان پژوهش روان‌شناختی در ادبیات شایستگی، بافت و زمینه فرهنگی و اجتماعی پیرامون مفهوم شایستگی، به‌طور جدی توسط محققین نادیده گرفته شده است. از نظر نوریس (۱۹۹۱) به‌دلیل سلطه جریان پژوهش روان‌شناختی در ادبیات شایستگی، بافت و زمینه فرهنگی و اجتماعی پیرامون مفهوم شایستگی به‌طور جدی توسط محققین نادیده گرفته شده است. وی پیشنهاد می‌کند که برای بررسی چستی شایستگی، محققان به روش‌های مردم‌نگارانه روی بیاورند تا به‌جای تحمیل یک معنای ظاهراً جهان‌شمول، معنای شایستگی را در هر بستر فرهنگی و اجتماعی از طریق روش مردم‌نگاری مشخص سازند. انجام چنین تحقیقی برای بررسی معنای شایستگی در کشورمان مورد نیاز است.

به‌طور خلاصه، مفهوم شایستگی مدنظر در این پژوهش، دارای سطح تحلیل فردی است که البته مقوم و سازنده شایستگی‌های سطح سازمانی به‌شمار می‌رود.

### شرایط زمانی مفهوم شایستگی

یکی دیگر از ابعاد مرتبط با حدود مفاهیم این است که مشخص‌نماییم که مفهوم مورد نظر، از نظر زمانی چگونه است: ثابت، متغیر به شکل تدریجی و یا متغیر به صورت سریع و ناگهانی (سودابی، ۲۰۱۰). برای مثال استرس مفهومی است که به‌طور ناگهانی تغییر می‌کند و یا مفهوم رضایت شغلی، در طول زمان نسبتاً ثابت است و به شکل تدریجی تغییر می‌یابد. درباره شایستگی باید به این موضوع بپردازیم که آیا مفهوم شایستگی به ویژگی‌های پایدار افراد در طول زمان اشاره می‌کند یا ویژگی‌هایی که در بازه‌های زمانی کوتاه قابل تغییر

شایستگی محوری اشاره دارد به یادگیری جمعی در یک سازمان، به‌ویژه نحوه هماهنگ‌کردن مهارت‌های تولیدی مختلف در سازمان و یکپارچه‌کردن جریان‌های مختلف تکنولوژی که منجر به ایجاد ارزش و درنهایت بهبود موقعیت رقابتی سازمانی می‌گردد. مفهوم شایستگی توزیع شده<sup>۱</sup> که توسط استوف و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است نیز به سطح تحلیل سازمانی اشاره می‌کند و قرابت زیادی با مفهوم شایستگی محوری پراها‌لاد و همل (۱۹۹۰) دارد. از نظر آنها شایستگی توزیع شده اشاره دارد به شایستگی‌هایی که در سیستمی از افراد مرتبط با یکدیگر (مثل یک تیم فوتبال) موجود است نه در یک فرد به شکل مجزا. هافمن (۱۹۹۹) نیز یکی از انواع شایستگی‌ها را شایستگی‌های مبتنی بر شرکت می‌داند. از نظر وی شایستگی‌های مبتنی بر شرکت اشاره دارد به ویژگی‌های بنیادین یک سازمان، مانند فرهنگ مبتنی بر پژوهش و توسعه، که سازمان را در دستیابی به نتایجش یاری می‌رساند. بنابراین در سطح تحلیل سازمانی، مفهوم شایستگی اشاره به ویژگی‌های یک سازمان دارد نه ویژگی‌های هر یک از افراد تشکیل‌دهنده سازمان.

در پایین‌ترین سطح نیز شایستگی به‌عنوان ویژگی‌ای که به فرد تعلق دارد شناخته می‌شود (استوف و همکاران، ۲۰۰۲). بیشتر بحث‌های مطرح شده پیرامون شایستگی در مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی-سازمانی در سطح فردی بوده است. اما در مدیریت استراتژیک وقتی بحث از شایستگی می‌شود، بیشتر سطح تحلیل سازمانی مطرح است.

سطح تحلیل مورد نظر در تعریفی که از مفهوم شایستگی در این پژوهش ارائه شد، فردی است. اما می‌توان تصور کرد که میان شایستگی سطح فردی و سطح سازمانی رابطه وجود دارد. شایستگی سطح فردی اصولاً به‌عنوان ابزاری مهم در مرتبط کردن عملکرد کاری سطح فردی با استراتژی‌های سازمان شناخته می‌شود (سندبرگ و پینینگتون ۲۰۰۹). از طریق تعیین شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان، می‌توان از شایستگی‌ها برای تحقق استراتژی‌های سازمان استفاده کرد. به‌عبارت‌دیگر، شایستگی‌های کارکنان می‌تواند ایجادکننده و مقام شایستگی اصلی سازمان باشد (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

اتی و اورث (۱۹۹۹) به لزوم توجه به مفهوم شایستگی در سطوح مختلف تحلیل و همچنین هم‌راستاسازی



دیگری شایستگی را به کوه یخی تشبیه می‌کنند که برخی مؤلفه‌های آن در زیر آب و برخی دیگر بالاتر از سطح آب است. براساس این مدل، انگیزه‌ها، خصایص و خودپنداره مؤلفه‌هایی بنیادین مستقیماً غیرقابل مشاهده بوده و میزان آن در طول زمان تقریباً ثابت است. از طرفی دیگر دانش و مهارت مؤلفه‌های قابل مشاهده بوده و به مؤلفه‌های بنیادین قبلی، متغیرتر و قابل توسعه‌تر هستند.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم شایستگی نه کاملاً ثابت است و نه کاملاً متغیر. بلکه برخی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن نسبتاً ثابت بوده و در خرده سیستم کارمندی، جذب و ارتقا قابل استفاده هستند و برخی دیگر متغیر و قابل توسعه بوده و در خرده سیستم‌های مدیریت عملکرد و آموزش و توسعه قابل کاربردند.

### حدود ارزشی مفهوم شایستگی

از نظر سودابی (۲۰۱۰) حدود ارزشی یک مفهوم به جهان بینی و مفروضات هستی‌شناختی بنیادینی حاکم بر مفهوم مورد نظر اشاره دارد. مسئله اصلی در اینجا این است که مفهوم مورد نظر بر چه مفروضات بنیادینی استوار شده است و محققى که به شفاف‌سازی مفهومی می‌پردازد، براساس چه باورهای اساسی هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی، مفهوم مورد نظر را تعریف می‌کند؟ در مورد مفهوم شایستگی، ادبیات پژوهش در بیان مفروضات هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی حاکم بر این مفهوم خوب عمل نکرده است (گاروان و مک گوآیر، ۲۰۰۱).

نخستین مفروضه هستی‌شناختی که تلاش‌های محققین برای شفاف‌سازی مفهوم شایستگی بر روی آن بنا نهاده شده است این است که می‌توان تعریفی از مفهوم شایستگی، حداقل در مدیریت منابع انسانی، ارائه کرد. این اصل ظاهراً ساده و بدیهی است اما برخی صاحب‌نظران منکر وجود معنای خاصی برای مفهوم شایستگی هستند و بر این باورند که نباید در پی ارائه تعریفی مشخص از این مفهوم بود. در این رابطه می‌توان به آرای استوف و همکاران (۲۰۰۲) اشاره کرد که با به‌کارگیری رویکرد برساخت‌گرا، به نسبی‌گرایی در مفهوم شایستگی رسیده‌اند و منکر وجود معنای خاصی برای این مفهوم شده‌اند.

اگر عینی‌گرایی مطلق و نسبی‌گرایی کامل را دو سر یک طیف قرار دهیم، باید گفت که رویکرد هستی‌شناسی محققین در این پژوهش، نه عینیت‌گرایی مطلق است و نه نسبی‌گرایی کامل. همان‌طور که در عنوان این پژوهش مشخص است و در مقدمه نیز گفته شد، هدف این پژوهش شفاف‌سازی این

است؟ در این رابطه برخی صاحب‌نظران همچون اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) در تعریفی که از مفهوم شایستگی ارائه می‌دهند، اظهار می‌دارند که شایستگی بخشی عمیق و بنیادین از وجود فرد است که بادوام بوده و در طولانی مدت در فرد ثابت می‌ماند. حال آنکه برخی همچون پاری (۱۹۹۶) قابلیت تغییر و توسعه‌پذیری را از ویژگی‌های اصلی شایستگی می‌دانند.

با در نظر گرفتن این نکته که یکی از اهداف اصلی سیستم‌های منابع انسانی، بهبود توانایی‌ها و انگیزش کارکنان است (جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) و با توجه به اینکه مدل‌های شایستگی ابزاری مناسب برای توسعه عملکرد کارکنان به حساب می‌آیند (لی و همکاران، ۲۰۱۰)، تلقی کردن شایستگی به‌عنوان پدیده‌ای ثابت عاری از اشکال نیست. اگر شایستگی قابل بهبود نباشد، به‌کارگیری مدل‌های شایستگی تنها محدود به فرایند کارمندی و استخدام می‌شود. حال آنکه شرکت‌های بسیاری، به‌طور موفقیت‌آمیز، مدل‌های شایستگی را در بسیاری از خرده سیستم‌های دیگر منابع انسانی به کار گرفته‌اند. از طرف دیگر، اگر فقط مؤلفه‌های متغیر و قابل توسعه را جزء شایستگی‌ها به حساب آوریم، از این موضوع مهم هم غافل شده‌ایم که ممکن است برخی شایستگی‌ها چندان توسعه‌پذیر نبوده ولی برای موفقیت و کسب عملکرد بالا لازم باشند.

استوف و همکاران (۲۰۰۲) در بحث خود درخصوص شایستگی‌های توسعه‌پذیر و توسعه ناپذیر، توصیه کرده‌اند که سازمان‌ها به هنگام کارمندی و جذب، بر شایستگی‌هایی که توسعه‌پذیر نیستند تمرکز نمایند. با توجه به اینکه شایستگی‌ها می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای یکپارچه‌کردن خرده سیستم‌های منابع انسانی با یکدیگر (هم‌راستایی درونی) و هم‌راستایی این خرده سیستم‌ها با استراتژی‌های سازمان (هم‌راستایی بیرونی) عمل کنند (کاپالدو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶)، تلقی شایستگی به‌عنوان مفهومی صرفاً ثابت و یا متغیر، مانع ایفای نقش شایستگی به‌عنوان ابزاری استراتژیک و یکپارچه‌ساز می‌گردد.

با کمک استعاره کوه یخ می‌توان در مورد متغیر یا ثابت بودن شایستگی در افراد به شکل ساده‌تر و شفاف‌تری استدلال کرد. هرچند اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) در تعریف شایستگی، این مفهوم را در افراد پایدار<sup>۳</sup> می‌دانند اما در جای

1. Jiang  
2. Capaldo  
3. Enduring

امکان‌پذیر نخواهد بود، مگر اینکه مفهوم مورد نظر با مفاهیم نزدیک به خود مقایسه شده و تمایز آن از آن مفاهیم توسط محقق ترسیم شود (لاک، ۲۰۱۲). بنابراین در این قسمت مفهوم شایستگی با مفاهیمی که در شبکه معنایی مرتبط با این مفهوم در مجاورت آن قرار دارند مقایسه شده و تمایز مفهوم شایستگی با مفاهیم موجود در شبکه معنایی مرتبط با آن نشان داده می‌شود.

**شایستگی و عملکرد:** از جمله مفاهیم نزدیک به شایستگی که معمولاً با آن اشتباه گرفته می‌شود، مفهوم عملکرد است (اروت،<sup>۴</sup> ۱۹۹۸). حال آنکه در اکثر تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی و همچنین در تعریف ارائه شده در مقاله حاضر، شایستگی به‌عنوان عاملی که بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد و موجب کسب عملکرد بالا می‌گردد شناخته می‌شود. بنابراین میان این دو مفهوم رابطه علی- معلولی برقرار است. مفهوم عملکرد اشاره دارد به نتایج قابل مشاهده ناشی از کار انسان (آرمسترانگ،<sup>۵</sup> ۲۰۰۹:۳۱؛ کین،<sup>۶</sup> ۱۹۹۶)، درحالی‌که شایستگی اشاره به انواعی از ویژگی‌های فردی دارد که تسهیل‌کننده دستیابی به نتایج مطلوب است (استوف و همکاران، ۲۰۰۲). به‌طور خلاصه، شایستگی از جمله عوامل زیربنایی تأثیرگذار بر عملکرد است و تفاوت در شایستگی افراد، منجر به تفاوت در عملکرد آنها خواهد شد (دریفوس،<sup>۷</sup> ۲۰۰۸).

**شایستگی و قابلیت:** درباره تفاوت مفهوم شایستگی با قابلیت<sup>۸</sup> نظرات مختلفی از سوی پژوهشگران ارائه شده است. از نظر اروت (۱۹۹۸) قابلیت هر آن چیزی است که در صورت فراهم شدن شرایط مناسب، فرد می‌تواند انجام دهد. از نظر وی، قابلیت مفهومی عام‌تر و دربرگیرنده شایستگی است و توانایی به کار گرفته شده فرد در مشاغل خاص را می‌توان شایستگی وی قلمداد کرد. استوف و همکاران (۲۰۰۲) نیز نظری شبیه به اروت دارند. از نظر آنان قابلیت اشاره به نوعی از ویژگی‌های فردی دارد که لزوماً توسط فرد به کار گرفته نمی‌شوند و حتی ممکن است خود فرد از وجود آنها بی‌خبر باشد. حال آنکه شایستگی به آن دسته از ویژگی‌های فردی مربوط می‌شود که برای انجام فعالیتی خاص مورد نیاز است. حال آنکه از نظر هولت<sup>۹</sup> و پری<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) قابلیت به

مفهوم در مدیریت منابع انسانی است و مؤلفین ادعایی درخصوص ارائه معنایی جهان‌شمول از این مفهوم که در تمامی حوزه‌ها قابل کاربرد باشد ندارند. بنابراین رویکرد هستی‌شناسی عینیت‌گرای مطلق‌انگارانه بر این پژوهش حاکم نیست. از طرفی دیگر، مؤلفین بر این باورند که می‌توان یک تعریف که در مدیریت منابع انسانی قابل کاربرد باشد از مفهوم شایستگی ارائه داد. از این رو رویکرد برساخت‌گرای نسبی‌گرا نیز، هستی‌شناسی حاکم بر این پژوهش نیست. بنابراین هستی‌شناسی حاکم بر این پژوهش، در میانه این طیف قرار دارد.

یکی از ابعاد حدود ارزشی مفاهیم در مدیریت، این موضوع است که مفهوم تحت بررسی، با در نظر گرفتن چشم‌انداز چه گروهی از افراد به مسائل و پدیده‌ها ساخته و پرداخته شده است (سودابی، ۲۰۱۰)؟ برای مثال از نظر پیرس<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۹) بیشتر مفاهیم پرکاربرد در مدیریت منابع انسانی، با اتخاذ چشم‌انداز کارکنان به پدیده‌ها توسعه داده شده‌اند. در نگاه نخست مفهوم شایستگی نیز از این قاعده مستثنی نیست. شایستگی صفت کارکنان است (گاراوان و مک گوایر، ۲۰۰۱) و از این رو، چشم‌انداز آنها از این مفهوم باید مدنظر قرار گیرد. اما باید توجه داشت که برای سازمان، آن شایستگی‌هایی مهم هستند که مزیت رقابتی ایجاد کنند (چن و چنگ، ۲۰۱۰). از این رو در تعریف این مفهوم، چشم‌انداز سازمان نیز می‌بایست مدنظر قرار گیرد. در تعریفی که از مفهوم شایستگی در قسمت‌های پیشین ارائه دادیم، این چشم‌انداز لحاظ شده است. براساس این تعریف، شایستگی عاملی است که منجر به عملکرد بالا در کارکنان می‌گردد. طبیعی است که "عملکرد بالا" تنها در این صورت معنا دارد که در پرتوی اهداف و استراتژی‌های سازمان به عملکرد کارکنان نگریسته شود. بر رویکرد شایستگی، اصل اصالت عملکرد<sup>۲</sup> حاکم است (جیمز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۱). براساس این اصل، شایستگی‌ها ارزش ابزاری دارند و فقط آن دسته از شایستگی‌ها در کانون توجه قرار می‌گیرند که منجر به عملکرد خوب فردی، گروهی و سازمانی گردند.

### مقایسه مفهوم شایستگی با مفاهیم دیگر

هیچ مفهومی در خلاً وجود ندارد و مفاهیم معنای خود را از ارتباط خود با دیگر مفاهیم و جایگاهشان در شبکه معنایی کسب می‌کنند (سودابی، ۲۰۱۰). بنابراین شفاف‌سازی مفاهیم

4. Eraut  
5. Armstrong  
6. Kane  
7. Dreyfus  
8. Capability  
9. Holt  
10. Perry

1. Pierce  
2. Performativity Principle  
3. James

دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد حال آنکه مفهوم شایستگی اشاره به رفتارهای کارکنان دارد و بیشتر در سازمان‌های بخش خصوصی از آن استفاده می‌شود.

همان‌طور که از مطالب بالا مشخص است، اتفاق نظری در خصوص تمایز میان این دو مفهوم در ادبیات پژوهش وجود ندارد. به نحوی که تلاش‌هایی که برای تشریح تمایز این دو مفهوم انجام شده است، تصنعی جلوه کرده و نظیر پژوهشگران را به خود جلب نکرده است. شاید به همین دلیل است که بسیاری از محققان این دو مفهوم را به جای یکدیگر به کار می‌گیرند و تمایزی میان این دو قائل نیستند (چن و چنگ، ۲۰۱۰). در مقاله حاضر نیز میان این دو مفهوم تمایزی وجود ندارد.

**شایستگی، دانش، مهارت، انگیزه، نگرش و خصیصه:** در بسیاری از تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی که در بخش "تعریف مفهوم شایستگی" به آنها پرداختیم و همچنین تعریفی که در این مقاله از این مفهوم ارائه شد، شایستگی به‌عنوان مفهومی که دربرگیرنده مفاهیم بالا است، شناخته می‌شود. در واقع شایستگی یک چتر مفهومی است که دانش<sup>۵</sup>، مهارت<sup>۶</sup>، انگیزه<sup>۷</sup>، نگرش<sup>۸</sup> و خصیصه<sup>۹</sup> زیرمجموعه‌های آن محسوب می‌شوند. بنابراین، اگر پرسیده شود که برای مثال "تفاوت شایستگی با مهارت چیست؟" می‌توان این‌گونه پاسخ داد که مهارت، جزئی از مفهوم کلی‌تر شایستگی است و شایستگی علاوه بر مهارت، شامل مؤلفه‌های دیگر نیز هست.

### انسجام منطقی مفهوم شایستگی

از نظر سودایی (۲۰۱۰) زمانی یک مفهوم دارای انسجام منطقی است که بتوان آن را به شکلی معنادار و منسجم در یک چارچوب نظری به کار برد و با استفاده از آن استدلال‌های نظری یکپارچه ارائه داد. همان‌طور که پیش از این گفته شد، نظریه‌ها هستند که به مفاهیم معنا می‌دهند (وینی، ۱۹۶۷). به عبارت دیگر، مفاهیم، معنای خود را از طریق جایگاهشان در نظریه‌ها به دست می‌آورند. کاپلان (۱۹۶۴:۵۳)، از این اصل به‌عنوان "پارادوکس مفهوم‌سازی" یاد می‌کند. از نظر وی ما برای توسعه نظریه‌های خوب،

توانایی‌های سازمان اشاره دارد، درحالی‌که شایستگی اشاره دارد به توانایی‌های فرد. از نظر این دو، هم شایستگی و هم قابلیت اشاره به توانایی دارند حال آنکه سطح تحلیل آن دو متفاوت است. اولریچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) نیز قابلیت را دانش، مهارت و تخصص جمعی سازمان می‌داند (راثول و لیندهلم، ۱۹۹۹) و از این رو نظرش هم‌راستا با هولت و پری (۲۰۱۱) است.

بنابراین از نظر پژوهشگران شایستگی، قابلیت دو معنای اصلی دارد. یکی توانایی‌های بنیادین و عمومی فرد که توسط پژوهشگرانی همچون اروث (۱۹۹۸) و استوف و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است و دیگری توانایی‌های سطح سازمانی که توسط هولت و پری (۲۰۱۱) و اولریچ (۱۹۹۷) ارائه شده است.

هر دوی این مفهوم‌سازی‌ها، با مفهوم شایستگی هم متفاوت‌اند و هم به آن مرتبط. نخست آنکه شایستگی می‌تواند علاوه بر، دانش‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌ها، دربرگیرنده توانایی‌های بنیادین نیز باشد که از آن تحت عنوان فراشایستگی<sup>۲</sup> (براون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳) یاد می‌شود. از نظر لدایست و وینترتون (۲۰۰۵) فراشایستگی به معنای توانایی بنیادین افراد برای یادگیری و تسلط بر شایستگی‌هاست.

قابلیت در معنای دوم (توانایی‌های سطح سازمانی) از جهت سطح تحلیل با معنای شایستگی در این پژوهش تفاوت دارد. قابلیت در این معنا در سطح تحلیل سازمانی مطرح است و شایستگی در سطح فردی. موضوع سطوح تحلیل در قسمت "شرایط مکانی مفهوم شایستگی" مورد بحث قرار گرفت.

**شایستگی و صلاحیت:** شاید هیچ مفهومی به‌اندازه "صلاحیت"<sup>۴</sup> نزدیک به مفهوم شایستگی نباشد. برخی پژوهشگران تلاش کرده‌اند میان این دو مفهوم تمایز قائل شوند. برای مثال وودراف (۱۹۹۳) اظهار می‌دارد که شایستگی به ویژگی‌های فردی برای موفقیت شغلی اشاره دارد ولی صلاحیت به جنبه‌هایی از شغل اشاره دارد که فرد باید در آنها موفق باشد. از دیدگاه هولت و پری (۲۰۱۱) نیز شایستگی به مهارت مورد نیاز برای انجام یک کار خاص و صلاحیت به توانایی کلی فرد اشاره دارند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این تعریف کاملاً متفاوت از تعریف وودراف (۱۹۹۳) است. همچنین از نظر هافمن (۱۹۹۹)، مفهوم صلاحیت اشاره به استانداردهای کاری دارد و بیشتر توسط سازمان‌های بخش

5. Knowledge  
6. Skill  
7. Motive  
8. Attitude  
9. Trait

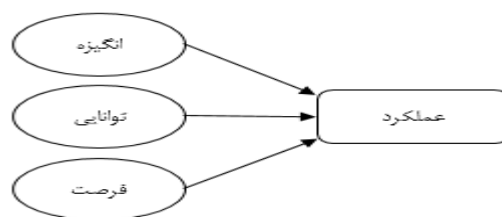
1. Ulrich  
2. Meta-competence  
3. Brown  
4. Competence

عوامل انگیزشی و عوامل مرتبط با توانایی را می‌توان شایستگی در نظر گرفت. زیرا شایستگی، آن‌گونه که در این مقاله تعریف شد، شامل توانایی و مؤلفه‌های مرتبط با آن همچون مهارت و دانش، و ابعاد انگیزشی همچون نگرش و انگیزه است. به عبارت دیگر وجود شایستگی در فرد به همراه فراهم آمدن فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب، منجر به عملکرد بالا می‌شود. با استفاده از این نظریه، می‌توان رابطه علی شایستگی با عملکرد و همچنین اینکه شایستگی فقط شرط لازم برای عملکرد بالاست و در کنار آن می‌بایست موقعیت و فرصت مناسب نیز فراهم شود، را بهتر درک کرد.

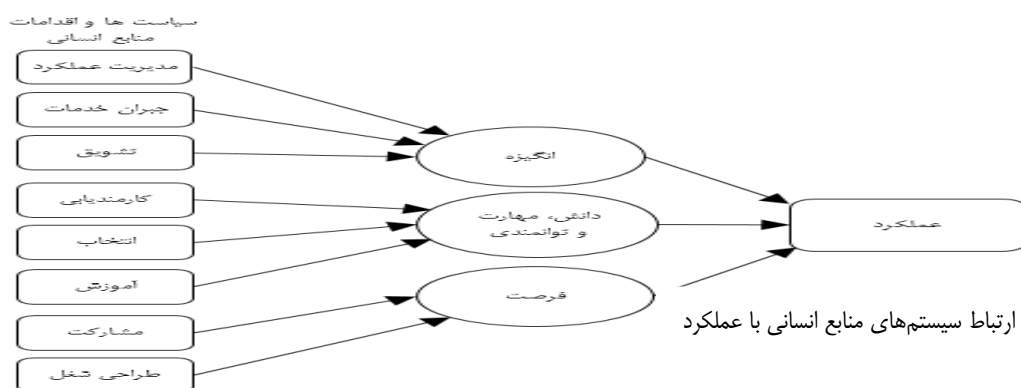
یکی دیگر از چارچوب‌های نظری که می‌توان از آن برای بررسی انسجام منطقی مفهوم شایستگی استفاده کرد، مدل ارائه شده از سوی جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) است. آنها با استفاده از نظریه AMO، به شفاف‌سازی مفهوم سیستم منابع انسانی و ارتباط آن با عملکرد پرداختند. با توجه به اینکه هدف این مقاله، شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی است، برای درک جایگاه شایستگی در نظام مفهومی منابع انسانی می‌توان از نظرات آنان استفاده کرد. شکل ساده شده مدل آنها در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است:

نیازمند مفاهیم مناسب هستیم و برای دستیابی به مفاهیم مناسب نیز نیازمند نظریه‌های خوب (به نقل از سودابی، ۲۰۱۰). سودابی (۲۰۱۰) پژوهشگران را فرامی‌خواند که به منظور آخرین شرط شفاف‌سازی مفهومی، جایگاه مفهوم مورد نظر را در چارچوب‌های نظری مرتبط با آن مشخص نمایند.

در مورد شایستگی، کمبود نظریه و چارچوب‌های نظری به شدت حس می‌شود (استوف و همکاران، ۲۰۰۲). با وجود این، یکی از نظریه‌هایی که از طریق آن می‌توان درک بهتری از مفهوم شایستگی به دست آورد، نظریه AMO است. براساس این نظریه، عملکرد تابعی است از سه دسته عوامل: توانایی، انگیزه و فرصت (بایلی و همکاران، ۲۰۰۱؛ کوئبر و همکاران، ۲۰۰۱). این نظریه، که در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استقبال فراوان قرار گرفته و در بسیاری از پژوهش‌ها برای بررسی رابطه میان اقدامات منابع انسانی و عملکرد فردی و سازمانی به کار گرفته شده است (بوسلیه و همکاران، ۲۰۰۵) در شکل شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد:



شکل ۱. نظریه AMO



شکل ۲. ارتباط سیستم‌های منابع انسانی با عملکرد

منابع انسانی مشاهده کرد و نشان داد این مفهوم دارای انسجام منطقی است. در این مدل، شایستگی‌های کارکنان در سازمان معلول اقدامات منابع انسانی است و این شایستگی‌ها، در کنار "فرصت" عامل عملکرد بالا محسوب می‌شوند. تحلیل‌های صورت گرفته مفهوم شایستگی در این پژوهش به شکل خلاصه در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

همان‌طور که در این تصویر مشخص است، سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی، هر یک برای بهبود یکی از مؤلفه‌های نظریه AMO قابل کاربرد هستند. سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی از طریق تأثیرگذاری بر توانایی، انگیزش و فرصت می‌توانند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند. بنابراین با استفاده از نظریه AMO و مدل ارائه شده از سوی جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) می‌توان جایگاه مفهوم شایستگی را در نظام کلی

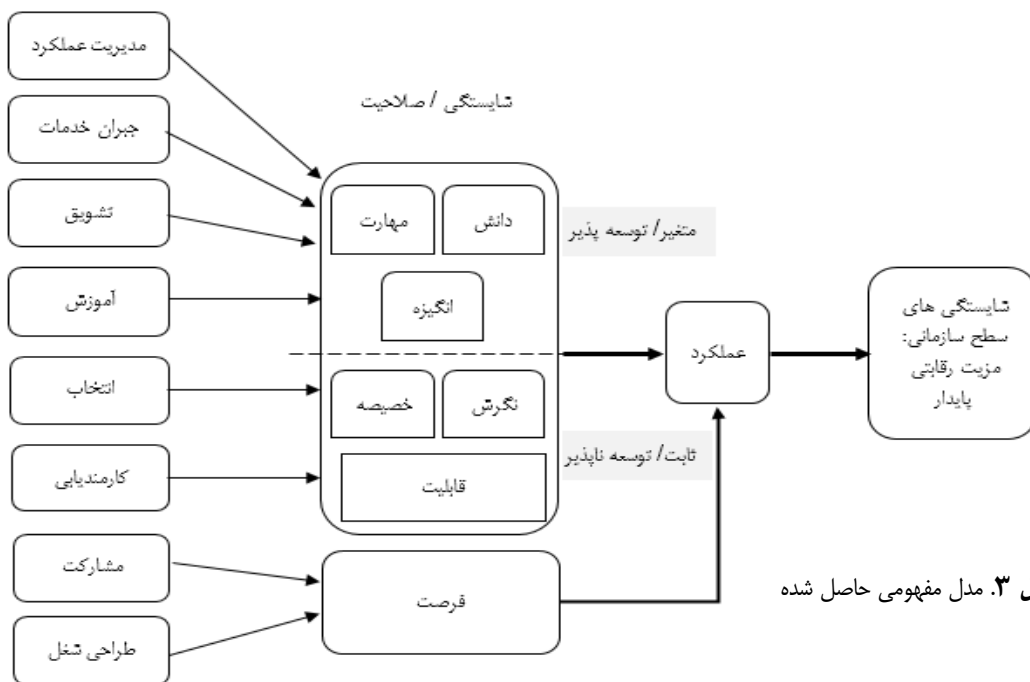
جدول ۲. خلاصه تحلیل‌های صورت گرفته در رابطه با مفهوم شایستگی

توضیح	ارکان شفاف‌سازی مفهومی
شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و خصیصه‌های یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد.	تعریف مفهوم شایستگی
شایستگی در این پژوهش در سطح تحلیل فردی مطرح است. شایستگی ویژگی‌های افراد است که البته سازنده و مقوم شایستگی‌های سطح سازمانی به شمار می‌رود.	شرایط مکانی
شایستگی هم دارای مؤلفه‌های نسبتاً ثابت و توسعه‌ناپذیر همچون انگیزه‌ها و خصیصه‌ها است و هم شامل مؤلفه‌های متغیر و توسعه‌پذیر همچون دانش و مهارت.	شرایط زمانی
نمی‌توان تعریفی مطلق و جهان‌شمول از مفهوم شایستگی تجویز کرد اما می‌توان تعریفی قابل کاربرد در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه داد.	حدود ارزشی
شایستگی ویژگی‌های فردی است اما چشم‌انداز سازمان بر آن حاکم است. شایستگی ارزش‌آزایی دارد و وسیله‌ای است برای تحقق اهداف سازمان.	عملکرد
عملکرد از جنس نتیجه است و شایستگی از جمله عوامل اثرگذار در دستیابی به عملکرد بالا محسوب می‌شود. میان شایستگی و عملکرد رابطه علی- معلولی برقرار است.	قابلیت
قابلیت توانایی‌های بنیادین و عام است که زیربنای به وجود آمدن و توسعه شایستگی‌ها به شمار می‌رود.	صلاحیت
صلاحیت معنای متمایزی نسبت به شایستگی ندارد و می‌توان صلاحیت و شایستگی را به‌جای یکدیگر به کار برد.	دانش، مهارت، نگرش، انگیزه و خصیصه همگی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مفهوم شایستگی به شمار می‌روند. بین شایستگی و این مفاهیم رابطه کل و جزء برقرار است.
مفهوم شایستگی را می‌توان در چارچوب نظری AMO جایگاه‌یابی کرد. بر این اساس انگیزه‌ها و توانایی‌ها را می‌توان مؤلفه‌هایی از جنس شایستگی دانست که در کنار عامل "فرصت" منجر به عملکرد بالا در افراد می‌گردد.	انسجام منطقی
در مدل جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) نیز اقدامات منابع انسانی از طریق اثرگذاری بر شایستگی‌های کارکنان، بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارند.	

حدود مفهوم شایستگی

مقایسه با مفاهیم مشابه

سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی



شکل ۳. مدل مفهومی حاصل شده

با توجه به اینکه استفاده از اشکال و مدل‌ها روش مناسبی برای به تصویر کشیدن روابط مفهومی به‌شمار می‌روند (وتن ، ۱۹۸۹)، استدلال‌های مفهومی و نتایج به‌دست آمده در این پژوهش از طریق شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

با توجه به اینکه استفاده از اشکال و مدل‌ها روش مناسبی برای به تصویر کشیدن روابط مفهومی به‌شمار می‌روند (وتن ،

گام سوم نیز مفهوم شایستگی با مفاهیم نزدیک به آن مقایسه شد. مفاهیمی که نسبتشان با مفهوم شایستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت عبارت بودند از عملکرد، قابلیت، صلاحیت، دانش، مهارت، نگرش، انگیزه و خصیصه. در گام چهارم نیز انسجام منطقی مفهوم شایستگی مورد تحلیل قرار گرفت.

با توجه به مشکلات ناشی از ابهام مفهوم شایستگی، انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند پژوهشگران را در انجام پژوهش پیرامون این مفهوم یاری رساند. زیرا همان‌طور که گفته شد بدون شفافیت مفهومی امکان نظریه‌پردازی و انباشت دانش و تجمیع تلاش‌های محققان مختلف با مشکل مواجه شده است (کلین و دلری، ۲۰۱۲؛ باچراچ، ۱۹۸۹).

همچنین با توجه به اینکه تدوین مدل‌های شایستگی اثربخش، در گروهی داشتن فهمی مناسب از این مفهوم است (وودراف، ۱۹۹۳)، انتظار می‌رود مدیران و کارکنان و به‌طور کلی فعالان اجرایی جنبش شایستگی، بتوانند از نتایج این پژوهش در تدوین مدل‌های شایستگی استفاده کنند. فقدان شفافیت مفهومی اصولاً به‌کارگیری دانش در عمل را با مشکل مواجه می‌سازد (گرهارت، ۲۰۱۲).

در مجموع این پژوهش دارای دستاوردهایی هم برای پژوهشگران (سودمندی دانشی) و هم برای مدیران و کارکنان فعال در حوزه شایستگی (سودمندی عملی) است. سودمندی دانشی و سودمندی عملی، از جمله معیارهای مهم برای قضاوت در مورد کیفیت و سهم افزایش پژوهش‌های نظری و مفهومی به‌شمار می‌رود (کورلی و جویا، ۲۰۱۱).

به‌منظور افزایش فهم درخصوص مفهوم شایستگی و بسط و گسترش نتایج حاصل از این پژوهش، موضوعاتی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد. نخست آنکه باید توجه داشت مفهوم شایستگی، بر ساختی اجتماعی بوده و علاوه بر معنای فنی و تکنیکی، دارای بار معنایی اجتماعی و سیاسی نیز هست (اروت، ۱۹۹۸). از این‌رو، به‌منظور درک آن، می‌باید معانی و تفاسیر افرادی که از این مفهوم استفاده می‌کنند را مورد بررسی قرار داد. از این‌رو، با تأیید پیشنهاد نوریس (۱۹۹۱) مبنی بر لزوم انجام تحقیقات مردم‌نگارانه درباره مفهوم شایستگی، توصیه می‌گردد که چنین تحقیقی درخصوص مفهوم شایستگی در کشورمان انجام شود. مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی قرار گیرد. در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، شناسایی، مدل‌سازی و توسعه شایستگی‌های کارکنان هدف اصلی سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی محسوب شده و تمامی سیاست‌ها و اقدامات

همان‌طور که در تصویر بالا مشخص است، مفهوم شایستگی یا صلاحیت دارای اجزای مختلفی است. برخی از این اجزا متغیر و توسعه‌پذیر بوده و برخی دیگر ثابت و توسعه‌ناپذیر. همچنین قابلیت به‌عنوان توانایی‌های عمومی و بنیادین و زیربنای توسعه شایستگی‌های دیگر مطرح است. در این تقسیم‌بندی از مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) استفاده شده است. در زیرسیستم کارمندیابی و انتخاب، شایستگی‌های توسعه‌ناپذیر، مدنظر قرار می‌گیرند. در این زیرسیستم‌ها در جهت جذب افرادی که دارای این شایستگی‌ها هستند تلاش می‌شود، زیرا توسعه این‌گونه شایستگی‌ها با صرف زمان و هزینه معقول امکان‌پذیر نیست. زیرسیستم‌های مدیریت عملکرد، جبران خدمات، تشویق و آموزش نیز بر روی تقویت شایستگی‌های توسعه‌پذیر در کارکنان متمرکزند. هدف زیرسیستم‌های مشارکت و طراحی شغل نیز فراهم‌کردن فرصت‌های پیش روی کارکنان است. در صورت وجود شایستگی‌ها در کنار فراهم‌شدن فرصت‌های مناسب برای کارکنان، آنها به نتایج عملکردی مناسب دست پیدا می‌کنند. در این قسمت از آرای جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) بهره برده شده است.

شایستگی‌های فردی با تأثیرگذاری بر روی عملکرد کارکنان، به‌عنوان عاملی در ایجاد شایستگی‌های سطح سازمانی محسوب شده و از این طریق منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردند (لادو و ویلسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ رایت و نیشی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). این روابط که هم‌راستا با استدلال‌های مفهومی صورت گرفته در این پژوهش می‌باشد، در تصویر شماره ۳ نشان داده شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش تلاشی بود برای کاستن از ابهام مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی. بدین منظور پس از بررسی و نقد مطالعات پیشین، با استفاده از چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده از سوی سودابی (۲۰۱۰)، مفهوم شایستگی از چهار منظر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در گام اول با استفاده از تعاریف ارائه شده در پیشینه پژوهش و با در نظر گرفتن شرایط لازم یک تعریف خوب، تعریفی از این مفهوم ارائه شد. در گام دوم، حدود این مفهوم ترسیم شد و شرایط مکانی، زمانی و حدود ارزشی این مفهوم مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در

اقدامات منابع انسانی براساس نوع شایستگی‌ای که هر سیاست و اقدام متمرکز بر روی آن است، مبنای دقیق‌تری برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی فراهم می‌آورد. پژوهشگران می‌توانند نحوه به‌کارگیری این مدل در طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را شرح و بسط داده و سودمندی این مدل را به شکل تجربی مورد آزمایش قرار دهند.

منابع انسانی با محوریت شایستگی‌ها با یکدیگر یکپارچه و هماهنگ می‌گردند (دوبویس و راثول، ۲۰۰۴). در مدل ارائه شده در این پژوهش، به پیروی از اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی‌ها به دو دسته توسعه‌پذیر و توسعه‌ناپذیر تقسیم شده‌اند و با الهام از مدل جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)، مشخص شده است که کدام سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی متمرکز بر شایستگی‌های توسعه‌پذیر و کدام‌یک باید متمرکز بر شایستگی‌های توسعه‌ناپذیر باشند. دسته‌بندی سیاست‌ها و

## منابع

مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور». فصلنامه سازمان‌های مدیریت دولتی، ۲ (۸)، ۱۹-۳۶.

زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سید محمد مهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.

Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). "Emerging competency methods for the future". *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.

Axley, L. (2008). "Competency: a concept analysis". *Nursing Forum*, 43(4), 214-222.

Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 14(4), 496-515.

Bailey, T., Thomas, B., Peter, B., & Carola, S. (2001). The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2A), 525.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Brown, R. B. (1993). Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate. *Personnel Review*, 22(6), 25-36.

Burgoyne, J. G. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6-13.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Linda, C., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.

Capaldo, G., Iandoli, L. & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429-448.

Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(05), 677-699.

Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2011). "Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*". *Academy of Management*, 36(1), 12-32.

Dreyfus, C. R. (2008). "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers". *Journal of Management Development*, 27(1), 76-91.

Dubois, D. & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Nicholas Brealey Publishing.

Elen (Eds.), *Instructional design: Implementation issues* (pp. 111-122). Brussels, Belgium:

Eraut, M. (1998). *Concepts of competence*.

- Journal of Interprofessional Care, 12(2), 127-139.
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144 -164.
- Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 157-160.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Univ of California Press.
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. Stanford University Press.
- Green, P. (1999). Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies. Jossey-Bass Inc Pub.
- Herling, R. W. (2000). Operational Definitions of Expertise and Competence. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 8 -21.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286.
- Holt, J. & Perry, S. A. (2011). *A Pragmatic Guide to Competency: Tools, Frameworks and Assessment*. BCS, The Chartered Institute.
- James, P. (2001). The double edge of competency training: contradictory discourses and lived experience. *Journal of Vocational Education & Training*, 53(2), 301–324.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, 6(2), 123-145.
- Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry*. San Francisco: Chandler.
- Keen, K. (1992). Competence: What is it and how can it be developed? In J. Lowyck, P. de Potter, & J.
- Klein, H. J. & Delery, J. E. (2012). Construct clarity in human resource management research: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 22(2), 57-61.
- Klein, K. J., Fred, D. & Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 19(2), 195.
- Koeber, C., Charles, K., Eileen, A., Thomas, B., Peter, B. & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *Contemporary Sociology*, 30(3), 250.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 19(4), 699-727.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lee, J. G., Yongho, P. & Yang, G. H. (2010a). Driving performance improvements by integrating competencies with human resource practices. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 71-90.
- Locke, E. A. (2012). Construct validity vs. concept validity. *Human Resource Management Review*, 22(2), 146–148.
- Norris, N. (1991a). The Trouble with Competence. *Cambridge Journal of Education*, 21(3), 331–341.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept Fallibility in Organizational Science. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 14(4), 579.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competences: Competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). "Organization-based self-esteem: Construct definition,



- measurement, and validation". *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 32(3), 622-648.
- Pikkarainen, E. (2014). "Competence as a Key Concept of Educational Theory: A Semiotic Point of View". *Journal of Philosophy of Education*, 48(4), 621-636.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990, May-June). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). "Developing competency models to promote integrated human resource practices". *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Rothwell, W. J. (1996). *Beyond training and development: State-of-the-art strategies for enhancing human performance*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). "Competency identification, modelling and assessment in the USA". *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Sandberg, J. (2000). "Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach". *Academy of Management Journal* *Academy of Management*, 43(1), 9-25.
- Sandberg, J. & Pinnington, A. H. (2009). "Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective". *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138-1170.
- Schuetz, A. (1953). "Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action". *Philosophy and Phenomenological Research*, 14(1), 1.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Sanchez, J. I. (2000). "THE PRACTICE OF COMPETENCY MODELING". *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C. & Spencer, S. M. (1994). Competency assessment methods: history and state of the art.
- Stevens, G. W. (2012). "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling". *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
- Stoof, A., Martens, R. L., van Merriënboer, J. J. G., & Bastiaens, T. J. (2002). "The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence". *Human Resource Development Review*, 1(3), 345-365.
- Suddaby, R. (2010). "Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization". *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 35(3), 346-357.
- Ulrich, D. (1997). Organizing around capabilities. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Velde, C. & Christine, V. (1999). "An alternative conception of competence: implications for vocational education". *Journal of Vocational Education & Training*, 51(3), 437-447.
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Whetten, D. A. (1989). "What Constitutes a Theoretical Contribution?" *Academy of Management Review*. 14(4), 490.
- Winnie, J. A. (1967). "The Implicit Definition of Theoretical Terms". *The British Journal for the Philosophy of Science*, 18(3), 223-229.
- Woodruffe, C. (1993). "What Is Meant by a Competency?" *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). "Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis". *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Zaheer, S., Srilata, Z., Stuart, A. & Akbar, Z. (1999). "Time Scales and Organizational Theory. *Academy of Management Review*". *Academy of Management*, 24(4), 725.