



Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy)

Mohammad Hashemieh Anaraki*

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hashemieh@ut.ac.ir

Aryan Gholipour

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Mojtaba Amiri

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir

Mohammad Ali Babaie zakliki

Associate Prof., Department of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: mabzak@yahoo.com

Abstract

Objective: The purpose of this research, which is in the field of applied research, was to design a competency framework for the deputy of electricity of the Ministry of Energy's staff.

Methods: This research was classified in the group of "mixed research" in terms of purpose and how to collect data. The statistical population of this study included experts in the IRAN's electricity industry. Semi-structured interviews were designed and conducted to identify organizational capabilities related to 12 strategies of the Ministry of Energy in the field of electricity and renewable energy. After analyzing the interview with theme analysis techniques and identifying organizational capabilities, their relationships were determined by using a structural-interpretive model (ISM). To determine the personal competencies related to each of the organizational capabilities, experts' opinions were gathered and analyzed by using a fuzzy multi-criteria decision-making model (FAHP).

Results: From the study and induction of codes obtained from the analysis of interviews, 20 sub-theme and 6 main themes including organizational capabilities such as:

"Electricity supply and demand-side management", "Supply of equipment and technology", " Development of Energy's market, Goods, and Services ", "Improving Economy of Electricity Industry ", "Productivity Improvement" and "Clean Energy Production"; were identified. Also, from the analysis of pairwise comparison matrices, 23 competencies related to each capability were determined.

Conclusion: The study of capability relationships showed that "electricity supply and demand management" was the most effective and "clean energy production" was the less effective capabilities. It was also found that out of the 23 competencies, 12 competencies include: "Vision and Strategic Thinking", "Environmental monitoring", "Building /Making Partnerships", "Financial / Fiscal Management", "Technology management", "Negotiation", "Managing Conflict", "Planning and Coordinating", "Professional Knowledge and Skills", "Teamwork", "Organizational Awareness ", and "Political wit" have a total of more than 82% impact on the implementation of electricity and renewable energy sector strategies.

Keywords: Competency Framework, Organizational Capability, Competence, Competency, Ministry of Energy.

Citation: Hashemieh Anaraki, Mohammad; Gholipour, Aryan; Amiri, Mojtaba & Babaie zakliki, Mohammad Ali (2021). Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy). *Journal of Public Administration*, 13(1), 29-58. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 29-58

DOI: 10.22059/JIPA.2020.309079.2804

Received: July 1, 2020; Accepted: July 06, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو)

محمد هاشمیه انارکی *

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hashemieh@ut.ac.ir

آرین قلی پور

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamiry@ut.ac.ir

محمدعلی بابایی زکلیکی

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. رایانامه: mabzak@yahoo.com

چکیده

هدف: هدف این پژوهش که در حیطه پژوهش کاربردی قرار دارد، طراحی چارچوب شایستگی کارکنان ستادی معاونت برق وزارت نیرو است. **روش:** این پژوهش از نظر هدف و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، در گروه «پژوهش آمیخته» طبقه بندی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت برق کشور بوده است. بمنظور شناسایی قابلیت‌های سازمانی مرتبط با ۱۲ راهبرد وزارت نیرو در حوزه برق و انرژی‌های تجدیدپذیر، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طراحی و اجرا گردید. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه با تکنیک‌های تحلیل تم و شناسایی قابلیت‌های سازمانی، ارتباطات آنها با استفاده از مدل ساختاری-تفسیری (ISM) تعیین شد. برای تعیین شایستگی‌های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت‌ها، نظرات خبرگان در قالب ماتریس‌های مقایسه زوجی جمع‌آوری و با استفاده از مدل تصمیم‌گیری‌های چند معیاره فازی (FAHP) تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها: از بررسی و استقرار کدهای حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۰ تم فرعی و ۶ تم اصلی شامل قابلیت‌های سازمانی: «مدیریت عرضه و تقاضای برق»، «تامین تجهیزات و فناوری»، «توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات»، «بهبود اقتصاد برق»، «ارتقای بهره‌وری» و «تولید انرژی پاک»؛ شناسایی شد. همچنین از تحلیل ماتریس‌های مقایسه زوجی تعداد ۲۳ شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت تعیین گردید.

نتیجه‌گیری: بررسی ارتباطات قابلیت‌های شناسایی شده نشان داد که «مدیریت عرضه و تقاضای برق» اثرگذارترین و «تولید انرژی پاک» اثرپذیرترین قابلیت‌ها هستند. همچنین مشخص شد که از میان ۲۳ عنوان شایستگی شناسایی شده، ۱۲ شایستگی شامل «آینده نگری و تفکر راهبردی»، «پایش محیطی»، «مشارکت سازی»، «مدیریت مالی»، «مدیریت فناوری»، «قدرت مذاکره و متقاعد سازی»، «مدیریت تعارض»، «سازماندهی و هماهنگی»، «دانش و مهارت حرفه ای»، «کار تیمی»، «آگاهی سازمانی» و «درک و آگاهی سیاسی»؛ مجموعاً بیش از ۸۲ درصد بر تحقق راهبردهای بخش برق و انرژی‌های تجدید پذیر تاثیر دارند.

کلیدواژه‌ها: چارچوب شایستگی، قابلیت سازمانی، شایستگی فردی، وزارت نیرو.

استناد: هاشمیه انارکی، محمد؛ قلی پور، آرین؛ امیری، مجتبی و بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۴۰۰). طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو). مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۲۹-۵۸.

مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع درجهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. در سال‌های اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در بلند مدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانده و ترتیبی فراهم آورند که سازمان آن‌ها بهتر کار کرده و بهتر نسبت به محیط پیرامون خود واکنش نشان دهد. با این نوع برنامه‌ریزی، مدیریت سازمان‌ها قادر می‌شوند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان خود را در مقابل تغییرات و تحولات آتی مجهز کنند (تاریگان و ستیاوان^۱، ۲۰۲۰).

در شرایط تغییر محیط خارجی به منظور تثبیت برتری رقابتی، سازمان‌ها باید به تجدید منابع با ارزش خود نیز بپردازد، چراکه قابلیت‌های سازمانی این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورند تا بر این تغییرات مداوم تاثیرگذار باشند. از سوی دیگر قابلیت‌های سازمانی بعنوان یک خط مشی مهم در اجرا و پیاده‌سازی و ارتقای شایستگی‌های کارکنان، اثربخش تلقی می‌شود (آندرسون و آدامز^۲، ۲۰۱۹).

مدلهای شایستگی بطور وسیعی برای همسو کردن قابلیت‌های فردی با شایستگی‌های محوری سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. به چارچوب شایستگی^۳ نوعاً به‌عنوان یک مکانیسم برای اتصال توسعه منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان نگاه می‌شود. چارچوب شایستگی یک ابزار توصیفی است که مهارت‌ها، دانش، مشخصات فردی، و رفتارهای مورد نیاز برای اجرای اثربخش یک نقش در سازمان و کمک به کسب و کار برای دستیابی به اهداف استراتژیک را شناسایی می‌کند. به همین ترتیب استدلال می‌شود که فعالیت‌های مبتنی بر شایستگی از چارچوب شایستگی برای همسو نمودن اهداف استراتژیک سازمان و فرایندهای تجاری کلیدی منابع انسانی بهره می‌گیرد (روثول و لیندهولم^۴، ۱۹۹۹).

هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری موثر از توانمندی و شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات موثرتری را در پیش بگیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین نحو تأمین کنند. ضرورت بهره‌مندی بخش عمومی از مدیران و کارکنان شایسته و توانمند؛ نیاز به الگوی مناسب و بومی برای توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران و کارکنان بخش عمومی را ضروری می‌سازد تا با کمک آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران و کارکنان در بخش عمومی پرداخت (مگلیچ، ولنتاین و ایسلی^۵، ۲۰۱۹).

¹ Tarigan & Setiawan

² Anderson & Adams

³ Competency Framework

⁴ Rothwell & Lindholm

⁵ Meglich, Valentine & Eesley

موضوع شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری از موضوعات مورد توجه در نظام اداری ایران بوده و متخصصین فقدان رویکردهای اثربخش منجر به آنها را از جمله عوامل ناکارآمدی دستگاه‌های اجرایی می‌دانند. علی‌رغم پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، سازمان‌هایی که دارای ماموریت‌های حاکمیتی هستند کمتر موضوع این پژوهش‌ها بوده‌اند. با وجود اینکه وزارتخانه‌ها حجم کمی از کارکنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی را تشکیل می‌دهند (حدود ۱٪)، ولیکن با توجه به ماموریت‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و نظارت که برای آنها ترسیم شده است، نقش کلیدی در موفقیت سطوح مختلف دستگاه اجرایی داشته و عملکرد آنها بسیار حائز اهمیت است. همچنین این واقعیت که عزل و نصب‌های سیاسی در سطوح ستادی به نسبت سطوح صف بیشتر مشاهده شده و با تغییرات مدیریتی در سطوح ارشد، سایر سطوح سازمانی نیز تحت تاثیر این تغییرات قرار می‌گیرد، واقعیتی انکار ناپذیر است و در محیط‌های سازمان‌های دولتی ایران امری عادی محسوب می‌شود. در عین حال کسانی که در سازمان‌های حاکمیتی اشتغال داشته یا با آنها در ارتباط بوده‌اند به تفاوت ماهیت و کارکرد حوزه‌های ستادی و اهمیت وجود مدیران و کارمندانی که با ماهیت کار ستادی تناسب داشته باشند، اذعان دارند. کارشناسان سهم زیادی از رضایت بخش نبودن عملکرد دستگاه‌های اجرایی را به ناکارآمدی سازمان‌های ستادی و حاکمیتی در انجام صحیح ماموریت‌های خود می‌دانند. با توجه به اینکه حوزه‌های ستادی به مثابه مغز دستگاه اجرایی هستند و بیشتر تصمیم‌گیری‌های جهت ساز در این سازمان‌ها انجام می‌شود، استقرار رویکردهای مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های ستادی و تناسب منابع انسانی آنها با ماهیت و ماموریت‌های ستادی، از اهمیت ویژه برخوردار است.

وزارت نیرو با داشتن بیش از ۳۵ میلیون مشترک برق و ۱۷ میلیون مشترک آب یکی از بزرگترین دستگاه‌های اجرایی خدمت‌رسان است. این وزارتخانه در دو دهه گذشته بارها مطالعاتی در زمینه برنامه‌های راهبردی انجام داده است؛ ولی علیرغم تلاش فراوان در تدوین، در عمل این برنامه‌ها بطور کامل اجرا نشده و غالباً با برنامه‌های دیگری جایگزین شده است. جدول ۱ حاوی مشخصات تعدادی از این مطالعات در بخش برق وزارت نیرو است.

جدول ۱. مشخصات مطالعات راهبردی در صنعت برق

عنوان	بازه زمانی	ابلاغ کننده	وضعیت
سند آرمان مشترک صنعت برق	۱۳۸۳-۱۳۸۵	اطلاع‌رسانی در سایت توانیر	خاتمه
سند چشم انداز و برنامه راهبردی بلند مدت وزارت نیرو تا افق ۱۴۰۴	۱۳۹۰-۱۴۰۴	وزیر نیرو	عدم پایش
برنامه استراتژیک تا افق ۱۴۰۴ شرکت مادر تخصصی توانیر	۱۳۹۶-۱۳۹۸	مدیرعامل شرکت توانیر	عدم پایش
برنامه وزیر برای کسب رای اعتماد (بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر)	۱۳۹۶-۱۴۰۰	وزیر نیرو	در حال پایش
شاخص‌های طرح سیما	۱۳۹۸-۱۴۰۰	مدیرعامل شرکت توانیر	در حال پایش

بررسی و آسیب شناسی فرایند تدوین و اجرای این برنامه‌های نشان می‌دهد علیرغم دقت فراوان در تنظیم ماموریت، چشم انداز و راهبردها و نیز تعریف طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط با آنها؛ تحولات سریع در محیط درونی و بیرونی،

زمان بر بودن فرآیند تدوین و نیز لحاظ نمودن منابع سازمانی لازم برای اجرای برنامه‌ها؛ از جمله دلایلی است که اجرای برنامه‌های راهبردی و اثربخشی آنها را با چالش مواجه نموده است. از سوی دیگر در زمان اجرا نیز تمرکز عمده بر جذب و تخصیص منابع مالی، فیزیکی و فناوری‌ها بوده و شایستگی عامل انسانی که می‌تواند مجموعه این منابع را در راستای برنامه‌ها و راهبردها یکپارچه و همسو نماید در نظر گرفته نشده است.

بخش برق وزارت نیرو نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. این بخش که مأموریت تامین مطمئن و پایدار انرژی الکتریکی برای مصرف کنندگان صنعتی، کشاورزی، خانگی، تجاری و عمومی را بر عهده دارد، وظایف حاکمیتی خود را از طریق معاونت برق حوزه ستادی وزارتخانه انجام داده و دو شرکت مادر تخصصی توانیر و تولید نیروی برق حرارتی به همراه شرکت‌های زیرمجموعه، پیاده‌سازی راهبردها و عملیاتی‌سازی برنامه‌ها در بخش‌های تولید، انتقال و توزیع برق را انجام می‌دهند.

در معاونت برق وزارت نیرو نیز مانند هر سازمان ستادی دیگر؛ سرمایه انسانی، کلیدی‌ترین منبع در دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت در ارائه خدمات عمومی است. تحقق اهداف و توفیق در خدمت‌رسانی در محیط بشدت پویای صنعت برق، مستلزم همسویی شایستگی‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمانی است. از سوی دیگر علیرغم استفاده از ابزارهای نوین در جذب، توسعه و ارتقای نیروی انسانی و نیز ارزیابی شایستگی‌های کارکنان از طریق کانون‌های ارزیابی، فرایندهای منابع انسانی با راهبردهای سازمانی مرتبط نبوده و در این ارزیابی‌ها به سنجش شایستگی‌های عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی اکتفا می‌شود.

هدف این پژوهش ارائه چارچوب شایستگی‌های کارکنان معاونت برق حوزه ستادی وزارت نیرو به‌عنوان بستری برای کمک به تحقق راهبردهای سازمانی از طریق همسو نمودن شایستگی‌های منابع انسانی این معاونت با راهبردهای سازمان از طریق قابلیت‌های سازمانی است. در این راستا این پژوهش به دو سوال پاسخ خواهد داد: (۱) قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز وزارت نیرو برای تحقق راهبردهای بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر، کدام هستند؟ (۲) کارکنان ستاد وزارت نیرو برای ایجاد این قابلیت‌ها به چه شایستگی‌های نیاز دارند؟

پیشینه پژوهش

بسون و حدادج^۱ (۲۰۰۰) متذکر می‌شوند که، از منظر معرفت‌شناختی، منطق شایستگی به دو جهت مشخص تقسیم می‌شود: یک رویکرد فردی، با محوریت رفتارهای فردی و یک رویکرد جمعی، با محوریت ایجاد قابلیت مورد نیاز در یک سازمان. دلامارل‌دایست و وینترتون^۲ نیز به وجود یک پارادوکس اشاره می‌کنند: «زمانیکه استراتژیست‌های مدیریت بر شایستگی‌هایی که منحصر به فرد و مختص شرکت هستند تاکید می‌کنند، ادبیات توسعه منابع انسانی بیشتر تاکیدش بر

¹ Besson & Haddad

² Delamare Le Deist & Winterton

توسعه شایستگی های عمومی است که برای اغلب مشاغل یا نقش های شغلی مورد نیاز است» (دلما مارل دیست و وینترتون، ۲۰۰۵). در این راستا پیشینه پژوهش در دو بخش شایستگی منابع انسانی و قابلیت سازمانی ارائه می شود.

الف) شایستگی: در سال ۱۹۵۹ رابرت وایت^۱ واژه شایستگی را برای توصیف ویژگی های شخصیتی که به عملکرد برتر و انگیزه بالا مربوط می شود، معرفی نمود (وایت، ۱۹۵۹). اعتبار معرفی ایده «شایستگی» در ادبیات منابع انسانی در سال ۱۹۷۳ متعلق مک کلند^۲ روانشناس دانشگاه هاروارد است. او که مطالعات خود را مبتنی بر کار وایت توسعه داد، پدر رویکرد آمریکایی به مدل سازی شایستگی نامیده می شود. مک کلند جنبش مدل سازی شایستگی را در آمریکا راه اندازی کرد. وی یک جایگزین برای آزمون های پذیرفته شده هوش بعنوان رویکردی برای پیش بینی شایستگی ارائه نمود. پاتریشیا مک لگان^۳ مدل های شایستگی را بعنوان نقطه کانونی برنامه ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه ابعاد سیستم های مدیریت منابع انسانی استفاده نمود (روثول، پرسکات و تیلور^۴، ۱۹۹۸). ریچارد بویاتزیس^۵ از پژوهش خود نتیجه گیری نمود که تنها یک عامل نیست که مدیران موفق و ناموفق را از هم متمایز می کند بلکه دامنه ای از عوامل بنام شایستگی ها در این زمینه وجود دارد (هندقان، هورتون و شیپرس^۶، ۲۰۰۵؛ هورتون، ۲۰۰۰). کارهای لیل و سیگنه اسپنسر^۷ موجب در دسترس قرار دادن مدل های شایستگی گردید. کتاب منتشر شده در سال ۱۹۹۳ توسط آنها بنام *شایستگی در کار: مدل هایی برای عملکرد برتر*، ممکن است جامع ترین و پژوهش محورترین کتاب شایستگی در ارائه پیش زمینه های نظری برای مدل سازی شایستگی باشد (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳). سی کی پراهالاد از متفکران متقدم در هدایت مدل سازی شایستگی، فراتر از حوزه عملکرد فردی و به حوزه عملکرد سازمانی بود (پراهالاد و همیل^۸، ۱۹۹۰). پراهالاد واژه شایستگی محوری^۹ را برای نشان دادن یک قوت استراتژیک ابداع نمود که ماهیت آن، چیزی است که سبب مزیت سازمانی در محیط سازمان می شود. اولریش^{۱۰} از واژه قابلیت سازمانی^{۱۱} برای تشریح آنچه یک سازمان قادر به انجام آن است و اینکه چگونه قادر به انجام آن است، استفاده نمود. قابلیت، بیان کننده مهارت های جمعی، توانایی ها، و تخصص و تجربه درون یک سازمان است. وی معتقد است مدل سازی شایستگی ابزاری است که برای توسعه مزیت رقابتی سازمانی بکار می رود. همچنین قابلیت سازمانی در عمل بیانگر «توانایی یک سازمان در ایجاد ساختار درونی و فرایندهایی است که برای ایجاد شایستگی های مختص سازمان در اعضایش نفوذ کرده و همچنین سازمان را قادر به

1. Robert White

2. David McClelland

3. Patricia McLagan

4. Rothwell, Prescott & Taylor

5. Richard Boyatzis

6. Hondeghem, Horton & Scheepers

7. Lyle and Signe Spencer

8. Prahalad & Hamel

9. Core Competency

10. David Ulrich

11. Organizational Capability

انطباق با نیازهای استراتژیک در حال تغییر مشتری نماید» (اولریش و لیک^۱، ۱۹۹۰). همچنین اولریش قدم‌هایی برای نشان دادن نحوه پیوند شایستگی‌های فردی و سازمانی برداشت (اولریش، ۱۹۹۷).

اولین گام‌های مدیریت شایستگی‌ها در بخش عمومی در طول دهه ۱۹۸۰ در آمریکا و بریتانیا برداشته شد. این به موازات معرفی مدیریت دولتی نوین^۲ در بریتانیا و کارآفرینی یا مهندسی مجدد دولت^۳ در آمریکا بود که پاسخی به تغییرات سازمانی و فرهنگی بود که اتفاق افتاد. استیلای مدیریت شایستگی‌ها در بخش عمومی ممکن است بدلیل رقابت رو به افزایش با بخش خصوصی بر سر پرسنل واجد صلاحیت باشد. بنابراین بخش عمومی در فعالیت‌های منابع انسانی با فشارهایی مشابه با کسب و کارهای خصوصی روبرو است (برانس و هندقان^۴، ۲۰۰۵). در طی بیش از ۲۵ سال، مدل‌سازی شایستگی از عملکرد فردی به یک رویکرد متمرکز بر بهبود عملکرد سازمانی تکامل یافته است (ایسله^۵، ۱۹۹۳).

روثول و همکاران یکی از ۳ چالشی را که در سال‌های پیش رو، طراحان مدل‌های شایستگی با آن مواجه هستند را ابهام در واژگان و تعاریف آنها، عنوان می‌کنند (روثول و لیندهولم، ۱۹۹۹). بعقیده رون زمک^۶ شایستگی، مدل‌های شایستگی و آموزش شایستگی محور، کلمات مبهمی هستند که معنی آنها، آن چیزی است که تعریف کننده به آن اطلاق می‌کند. این مشکل ناشی از برخی تفاوت‌های رویه‌ای و فلسفی میان کسانی است که برای تعریف و توسعه این مفاهیم رقابت می‌کنند (زمک، ۱۹۸۲).

مدل‌های شایستگی را می‌توان از دو منظر: (۱) روش‌شناسی تدوین (مدل‌سازی) و (۲) هدف و محتوی؛ مورد بررسی قرار داد. مرور ادبیات رویکردهایی که در مدل‌سازی شایستگی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، چندین رویکرد به مدل‌سازی شایستگی‌های فردی را ظاهر می‌کند. در این راستا روش‌شناسی‌های مدل‌سازی شایستگی را می‌توان به سه رویکرد عمده قرض گرفتن، قرض گرفتن - متناسب سازی و متناسب سازی طبقه‌بندی نمود که وابسته به تصمیم «ساختن یا خریدن» هستند (روثول و کازاناس^۷، ۱۹۹۸). از حیث هدف و محتوی؛ دلامارل دیست و ویتنرتون با بررسی ابهامات مفهومی و عبارتی که پیرامون شایستگی‌ها وجود دارد، سه رویکرد مسلط که بطور نسبی مستقل از هم شروع شده‌اند را بررسی نمودند: (۱) رویکرد رفتاری (سنت آمریکایی)، (۲) رویکرد وظیفه‌ای (سنت بریتانیایی) و (۳) رویکرد تحلیلی (فرانسه و آلمان). رویکرد آمریکایی نشان دهنده اهمیت مشخصات فردی و استفاده از شایستگی‌های رفتاری بعنوان وسیله‌ای برای توسعه عملکرد برتر است. در این رویکرد شایستگی شامل: نگرش‌ها، رفتارها، عادات کاری، توانایی‌ها و مشخصات شخصی می‌باشد. مسیر اصلی در رویکرد بریتانیایی، نشان دهنده ارزش تعریف استانداردهای شغلی،

^۱ Ulrich, D., & Lake

^۲ New Public Management

^۳ Entrepreneurial or Re-Engineered Government

^۴ Brans & Hondeghem

^۵ Isle

^۶ Ron Zemke

^۷ Rothwell & Kazanas

شایستگی‌های وظیفه‌ای و کاربرد آن در محیط کار است. این رویکرد بر شایستگی‌های وظیفه‌ای و توانایی کارکنان در نشان دادن عملکرد منطبق با استانداردهای مورد نیاز در محیط کار تاکید می‌شود (کناسل و مید^۱، ۱۹۹۴). رویکرد پذیرفته شده در آلمان و فرانسه نمایانگر ظرفیت چند بعدی و مفهوم تحلیلی تر و بطور کلی جامع تر است و دارای سه بعد: مبتنی بر مفاهیم دانش، مولفه مبتنی بر تجربه و مولفه رفتاری است. پائولینی^۲ (۲۰۱۷) نیز بر همین اساس سه رویکرد: رفتاری، استاندارد و موقعیتی را معرفی می‌کند که تا حد زیادی با تقسیم‌بندی بالا هم‌خوانی دارد.

دست کم پنج رویکرد متناسب‌سازی در سازمان‌های آمریکا بکار گرفته می‌شود. دو رویکرد اول از روش‌شناسی‌های کلاسیک مدل‌سازی شایستگی هستند، سه رویکرد جدیدتر در سال‌های اخیر پدید آمده‌اند (روثول و کازاناس، ۱۹۹۸).

رویکرد فرایند محور: این رویکرد که توسط شرکت مشاوره هی/ مکبر^۳ معرفی شد، قدیمی‌ترین روش برای ارزیابی شایستگی است و اهمیت زیادی را برای فرآیند کاری که توسط متصدیان برتر شغل انجام می‌شود، قائل است.

رویکرد خروجی محور: این رویکرد نامش را از تمرکز توجهات روی خروجی‌های کلیدی شغل هدف، حرفه، گروه کاری یا تیم، گرفته است. خروجی‌ها آن چیزهایی هستند که مجریان موفق تولید می‌کنند که پیامد یا نتیجه کار آنهاست. شایستگی‌ها از بررسی آن نتایج حاصل می‌شود.

رویکرد ابداعی: این رویکرد درحالی‌که سطح پایینی از روایی و پایایی را دارد، از سایر روش‌ها سریعتر است. در این روش تصمیم‌گیرندگان در خلال یک فرایند سیستماتیک برای ساخت مدل هدایت می‌شوند (تانباوم و یوکل^۴، ۱۹۹۲).

رویکرد روند محور: تمرکز توجهات رویکرد روند محور بر موضوعات آینده یا روندهایی است که بر شغل، کار تیم یا حرفه اثرگذارند. بجای در اولویت قرار دادن تاکید بر آنچه افراد انجام می‌دهند یا محصولاتی که از شغل حاصل می‌شود، رویکرد روند محور مرکز توجهات خود را بر آنچه افراد بمنظور پاسخ به تغییرات محیطی ظاهر شده باید بدانند، انجام دهند یا احساس کنند، قرار می‌دهد. برای اجرای این رویکرد ابتدا ضروریست روندهای کلیدی یا تغییراتی که سازمان، کار، شغل یا حرفه را تحت تاثیر قرار می‌دهد، جدا و سپس لازم است آنچه افراد برای مدیریت این روندها در کارشان باید بدانند، انجام دهند یا احساس کنند، را احصاء نمود.

رویکرد مسئولیت کاری محور: این رویکرد از خروجی‌ها، شایستگی‌ها، نقش‌ها، و کیفیت مورد نیاز برای مسئولیت‌ها یا فعالیت‌های کاری ناشی می‌شود (روثول، ۱۹۹۴).

¹ Knasel & Meed

² Pauliené

³ Hay / McBer

⁴ Tannenbaum and Yukl

ب) قابلیت سازمانی:

در طول دهه ۱۹۹۰، تمرکز تحلیل استراتژی از منسای سود در محیط بیرونی به منسای سود در محیط بنگاه تغییر یافت. منابع و قابلیت‌های بنگاه بیش از پیش به عنوان منشا اصلی مزیت رقابتی و مبنای اصلی تدوین استراتژی در نظر گرفته شدند. این دیدگاه در آنچه نظریه مبتنی بر منبع^۱ نامیده می‌شود یکپارچه شد. افزایش تاکید بر منابع و قابلیت‌ها بعنوان مبنای استراتژی، نتیجه دو عامل است. اول اینکه با بی‌ثبات‌تر شدن محیط صنعت، بجای تمرکز بر بازار خارجی، منابع و قابلیت‌های درونی به عنوان مبنایی مطمئن‌تر برای تدوین استراتژی در نظر گرفته شدند. دوم اینکه بیش از پیش مشخص شده است که مزیت رقابتی، منشا اصلی سودآوری بیشتر است نه جذابیت صنعت. با این دیدگاه استراتژی را می‌توان منطبق کردن منابع و قابلیت‌های بنگاه با فرصت‌های موجود آمده در محیط بیرونی تعریف نمود (گران،^۲ ۲۰۱۳).

نظریه مبتنی بر منبع، سازمان را متشکل از مجموعه‌ای از دارایی‌های مشهود و نامشهود می‌داند که این دارایی‌ها با توجه به قابلیت‌های استفاده از آن‌ها، ترکیب شده و قابلیت‌های^۳ شرکت را به وجود می‌آورند. این قابلیت‌ها نیز به نوبه خود شرکت را در دستیابی به مزیت رقابتی و در نتیجه سود هدایت می‌نمایند. بنابراین اساس نظریه مبتنی بر منبع؛ جستجوی منبع خلق و حفظ مزیت رقابتی، در عوامل درونی بنگاه است؛ لذا منابع بنگاه به عنوان منشأ مزیت رقابتی و به تبع آن استراتژی‌های رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرند (زندبرگزو برایک^۴، ۲۰۱۸). در گذشته، امکانات، تجهیزات، موجودی‌ها و منابع مادی و طبیعی سرمایه یک سازمان محسوب می‌شد ولی در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی‌ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود که برخی از آن با نام دارایی منحصر به فرد سازمان یاد می‌کنند (پائولینی، ۲۰۱۷). دلیل این امر آن است که در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی، تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در نتیجه سازمان‌ها باید به سازمان‌هایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند (زندبرگزو برایک، ۲۰۱۸). اثربخشی کارکنان نیز به شایستگی، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد (اولریش، ۱۳۹۰).

به نظر می‌رسد در سازمان‌های دولتی که به دنبال کسب سود نیستند پرداختن به این کار لزوم ندارد به همین دلیل در پژوهش‌های انجام شده توسط پژوهشگران مختلف به این امر در بخش دولتی پرداخته نشده است، ولی از آنجا که سازمان‌های دولتی از منابع عمومی برای انجام کارشان بهره می‌گیرند و امور مهم حاکمیتی و بعضاً تصدی‌گری را به

¹ Resource-based Theory/View of the Firm/ organisation

² Robert Grant

³ Campetences

⁴ Zandbergs & Brike

عهده دارند، باید در جهت ارتقای قابلیت‌های خود گام بردارند تا بتوانند امور را با اثربخشی و کارایی بالاتری انجام دهند و از هدررفت منابع عمومی جلوگیری کنند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴).

منابع به تنهایی مولد نیستند. برای انجام یک فعالیت، گروهی از منابع باید با یکدیگر همکاری کنند. قابلیت سازمانی «ظرفیت بنگاه برای استفاده از منابع بمنظور رسیدن به نتیجه نهایی مطلوب است» (گران، ۲۰۱۳). قابلیت سازمانی به سرعت به عنوان کلید موفقیت سازمانی شناخته می‌شود. با این حال، کمبود تحقیق در مورد آن به خوبی در ادبیات به اثبات رسیده است و قابلیت سازمانی همچنان یک مفهوم دست نیافتنی است. تعاریف قابلیت سازمانی فراوان است. چند مورد تصادفی از این تعاریف عبارتند از: «مجموع تمام چیزهایی که سازمان را قادر می‌سازد خدمات را ارائه دهد»، «توانایی» برای دستیابی موثر به «اهداف تجاری»؛ «ظرفیت» بکارگیری منابع موجود برای «انجام برخی وظایف»؛ «مجموعه دانش ظهور یافته که از مزیت رقابتی پشتیبانی می‌کند» (هاریس^۱، ۲۰۰۷). این تعاریف طیف گسترده‌ای از ادراکات از مفهوم قابلیت را نشان می‌دهد و نمونه‌ای از دلیل دشوار بودن تعیین این مفهوم است. عصاره این تعاریف را می‌توان چنین بیان کرد: «قابلیت سازمانی به توانایی سازمان برای انجام یک کار هماهنگ، با استفاده از منابع سازمانی، برای دستیابی به یک هدف یا نتیجه خاص اشاره دارد.» (هلفات^۲، ۲۰۰۳).

برای دستیابی به مزیت رقابتی، قابلیت‌ها باید چهار ویژگی را نشان دهند: تکرارنشده بودن (تقلید یا به دست آوردن آن برای سایر سازمان‌ها دشوار است)، دوام، مرتبط بودن و مناسب بودن (حدی که ارزش تولید شده موضوع مذاکره بین همه ذینفعان است). کافی است بگوییم که یک اجماع عمومی وجود دارد که این مفهوم - حداقل در طبقه بندی‌های اولیه - به دیدگاه منابع محور استراتژی شرکت تعلق دارد (قبادیان و ارگان^۳، ۲۰۰۴).

اولین مرحله برای تحلیل منابع و قابلیت‌ها، تمایز بین منابع و قابلیت‌های بنگاه است. منابع دارایی‌های مولدی هستند که بنگاه در اختیار دارد؛ قابلیت‌ها کارهایی هستند که بنگاه می‌تواند انجام دهد. منابع به تنهایی مولد نیستند. برای انجام یک فعالیت، گروهی از منابع باید با یکدیگر همکاری کنند. فهرست کردن منابع بنگاه بسیار ساده است اما یافتن قابلیت‌های سازمانی دشوارتر است که تا حد زیادی بدلیل خاص بودن آنها است. قابلیت سازمانی «ظرفیت بنگاه برای استفاده از منابع بمنظور رسیدن به نتیجه نهایی مطلوب است». هر سازمانی دارای قابلیت‌های ویژه است که منحصر به فرد هستند و شناسایی آنها با استفاده از دسته‌بندی‌های ساده «کارکردی» و «زنجیره ارزش» دشوار است. پیش از تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام یک از قابلیت‌های سازمانی «تمایز کننده» یا «کلیدی» هستند، بنگاه باید یک دیدگاه جامع درباره طیف کامل قابلیت‌های سازمانی خود داشته باشد. همچنین می‌توان برای قابلیت‌ها سلسله مراتب هم قائل شد. می‌توان قابلیت‌های کلی را به قابلیت‌های خاص‌تر تقسیم نمود. حتی می‌توان قابلیت‌های کارکردی کلی را ادغام و قابلیت‌های بین وظیفه‌ای گسترده‌تر را شکل داد. (گران، ۲۰۱۳).

¹ Roger Harris

² Helfat

³ O'Regan

در تلاش برای عملی ساختن بیشتر این مفهوم، برخی از نویسندگان سعی در ایجاد مدل‌هایی داشته‌اند. به عنوان مثال، هسی^۱ (۲۰۰۰) پرسشنامه قابلیت سازمانی را که ابزاری با ۳۵ گویه برای عارضه یابی مبتنی بر خود اظهاری بود، ارائه نمود.

هونگ و استهل^۲ (۲۰۰۵)، سه رویکرد به آنچه آنها را به عنوان صلاحیت یا قابلیت سازمانی برچسب می‌زنند پیشنهاد می‌کنند: قابلیت بعنوان منابع (آنچه شما دارید)، قابلیت به عنوان یکپارچه سازی قابلیت‌ها (آنچه می‌دانید و توانایی آن را دارید) و قابلیت به عنوان فرآیندهای یادگیری نوآورانه (تأکید بر «تجدید مداوم»).

جدول ۲. سه رویکرد به قابلیت سازمانی، مفروضات و ویژگی‌های مرتبط آنها (هونگ و استهل، ۲۰۰۵)

ویژگی‌ها	رویکرد ۱: قابلیت به عنوان منابع	رویکرد ۲: قابلیت به عنوان توانایی یکپارچگی	رویکرد ۳: قابلیت به عنوان فرآیندهای ابتکاری یادگیری
فرض اساسی	برابر با منابع، یا پیکربندی منابع که بر فعالیت‌های محل کار تأثیر می‌گذارد	توانایی استفاده و اداره منابع	هنوز وجود ندارد، بلکه از طریق اقدامات و فعالیت‌های روزمره ایجاد و ساخته شده است
موضوع تمرکز	قابلیت دستیابی به منابع	قابلیت اعمال و مدیریت منابع	قابلیت ایجاد و تجدید مداوم منابع / شایستگی‌ها
رابطه قابلیت و منبع	منابع = قابلیت، منابع و قابلیت از پیش فرض شده است	قابلیت ≠ منابع؛ منابع از پیش فرض شده، ولی قابلیت خیر	منابع و قابلیت پیش فرض نیستند بلکه به طور جداگانه ساخته می‌شوند
بعد زمان	مهارت‌های مورد نیاز در حال حاضر	آماده شدن برای چالش‌های آینده نزدیک	ظرفیت ایجاد دانش جدید مورد نیاز در آینده دورتر
سنت نظری محتمل	نظریه نگاه منبع محور به سازمان	نظریه نگاه تکاملی به سازمان	نظریه نگاه دانش محور به سازمان

موضوع شایستگی دست‌مایه پژوهش‌های زیادی قرار گرفته است، از جمله: شناسایی مؤلفه شایستگی برای وزیر علوم تحقیقات و فناوری (کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶)، شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) (اسدی فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰)، مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک (تسلیمی، راعی، فرزین‌وش و برقی، ۱۳۹۲)، طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی ایران (هاشمی، ۱۳۹۱)، مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (ماه‌بانویی، قلی‌پور و ابویی اردکان، ۲۰۱۶)، الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (حصیری، سلطانی و فرهی بوزنجانی، ۱۳۹۰) و مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران (پورعزت، مختاریان‌پور و امینی، ۱۳۹۸). بررسی این پژوهش‌ها نشان می‌دهد پدیده محوری این پژوهش‌ها، بیشتر شایستگی‌های سطوح بالای سازمان‌ها بوده است.

در پژوهش‌های داخلی مرور شده، پژوهشی که شایستگی‌های کارکنان سطوح مختلف سازمانی در ستاد یک وزارتخانه را بررسی کرده باشد ملاحظه نشده است. همانگونه که دانایی فرد، برزگر و احمدی (۱۳۹۴) نیز اذعان نموده‌اند در زمینه قابلیت سازمانی پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است. همچنین موارد معدودی از پژوهش‌های خارجی

¹ Hase

² Hong & Stahle

شایستگی‌های منابع انسانی را در راستای قابلیت‌های سازمانی مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این زمینه می‌توان به پژوهش حافظ و اسماعیل (۲۰۰۷) اشاره نمود که یک روش شناسی کمی برای شناسایی شایستگی‌های محوری سازمان و مرتبط نمودن آن به شایستگی‌های فردی ارائه نمودند.

بررسی روند مدل‌های شایستگی نوعی دگردیسی از مدل‌های عمومی به مدل‌های شایستگی اختصاصی را نشان می‌دهد. از سوی دیگر رویکردهای ساخت گرایانه و تفسیری که حاصل پدیدارشناسی هستند، به شایستگی‌ها به‌عنوان کارکردی از زمینه‌ای که در آن اعمال می‌شوند می‌نگرند که در آن کار و انجام دهنده کار یک هویت را از طریق تجربه زیسته کاری شکل می‌دهند (سندبرگ^۱، ۲۰۰۰). بر همین اساس علی‌رغم در دسترس بودن مدل‌های شایستگی عمومی، شناسایی شایستگی‌ها متناسب با راهبردهای سازمانی در قالب چارچوب شایستگی می‌تواند به هر سازمانی از جمله وزارت نیرو در همسوسازی شایستگی‌های منابع انسانی و راهبردهای سازمانی و توفیق بیشتر در تحقق برنامه‌های راهبردی موثر باشد.

در این پژوهش با توجه به آنچه در بیان مساله درخصوص عدم توفیق در عملیاتی نمودن برنامه‌های راهبردی در وزارت نیرو و نیز اهمیت شایستگی‌های کارکنان حوزه‌های ستادی در دستیابی به اهداف بیان شد، و نیز بمنظور دستیابی به داده‌های دست اول در تدوین مدل اختصاصی، روش تحقیق کیفی بکار گرفته شد. مقایسه روش‌شناسی بکارگرفته شده برای شناسایی شایستگی، تناسب بیشتر آن را با رویکرد روندمحور در مدل‌سازی شایستگی که گذشته‌نگر نبوده و تحولات آینده را مد نظر قرار می‌دهد، نشان می‌دهد. در این راستا برای همسوسازی شایستگی‌های کارکنان با راهبردهای سازمانی، از قابلیت‌های سازمانی استفاده شده است.

پیکره دانشی ادبیات قابلیت سازمانی در مقایسه با شایستگی، غنی نبوده و بین آنچه قابلیت سازمانی نامیده می‌شود یا واژگانی نظیر صلاحیت و شایستگی محوری نوعی همپوشانی و ابهام وجود دارد. گرانت (۲۰۱۳) دو روش برای شناسایی قابلیت‌ها در سازمان معرفی می‌کند: روش «کارکردی» که سازمان را بر اساس ماموریت‌ها و وظایف آن مورد بررسی قرار می‌دهد. روش دیگر «زنجیره ارزش» است که سازمان را از منظر زنجیره ارزش خدمات و محصولات آن تحلیل می‌کند. آنچه در روش‌شناسی طراحی شده برای این پژوهش بکارگرفته شده با توجه به اینکه کارکردهای مرتبط با راهبردهای سازمانی را مد نظر قرار می‌دهد، مشابهت زیادی با روش «کارکردی» دارد. همچنین با توجه به تمایز قائل شدن بین منابع و قابلیت‌ها و نگاه آینده‌گرای آن، بر اساس تقسیم بندی هونگ و استهل (۲۰۰۵) با رویکرد «قابلیت به عنوان توانایی یکپارچگی» (جدول ۲) انطباق بیشتری دارد.

¹ Sandberg

روش‌شناسی پژوهش

دل‌مارل دیست و وینترتون بیان می‌کنند زمینه فرهنگی متفاوت بر فهم شایستگی‌ها از دو منظر توصیف آنها و رفتارهای متناسب با آن تاثیر می‌گذارد. آنها پیشنهاد می‌کند در پژوهش‌های آینده عمق تحلیل‌ها بیشتر شده و شایستگی‌ها با جزئیات بیشتری در شغل‌های خاص بررسی شوند، چرا که شایستگی‌ها در این سطح دارای معنی واقعی‌تری هستند (دل‌مارل دیست و وینترتون، ۲۰۰۵). اتخاذ چنین رویکردهایی مستلزم دسترسی به اطلاعات دست اول از محیط پژوهش است. ساندرز و همکاران استفاده از روش‌های پژوهش کیفی را برای دستیابی به اطلاعات دست اول توصیه می‌کنند. لذا در این پژوهش بمنظور شناسایی اجزای چارچوب شایستگی با توجه به عوامل زمینه‌ای از جمله فرهنگی سازمانی، وظایف و مأموریت‌ها و اهداف، روش پژوهش کیفی بکار گرفته شده است. در تکمیل فرایند پژوهش و بمنظور تایید نتایج حاصل از آن، روش‌های پژوهش کمی بکار گرفته شده است، لذا این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی است. دلیل انتخاب روش پژوهش آمیخته برای پژوهش حاضر عبارت‌است از: (۱) به‌دست آوردن شواهد بیشتری برای طراحی چارچوب شایستگی کارکنان در سطح ستادی، (۲) در اختیار نداشتن الگوی چارچوب شایستگی کارکنان ستادی در بخش برق وزارت نیرو و (۳) لزوم استفاده از دیدگاه‌های خبرگان.

بر اساس پیاز فرایند پژوهش ساندرز، این پژوهش از لحاظ هدف، با توجه به اینکه به طراحی چارچوب شایستگی کارکنان معاونت برق وزارت نیرو می‌پردازد، در حیطه پژوهش کاربردی قرار دارد و با توجه به تمرکز بر سوالات پژوهش، از فلسفه پراگماتیسم پیروی می‌کند. رویکرد مورد استفاده رویکرد استقرایی و استراتژی آن تحلیل تم است. همچنین، از نظر چگونگی گردآوری داده‌های در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای، و در بخش کمی آن از پرسشنامه استفاده گردید.

در این مقاله به چارچوب شایستگی نوعاً بعنوان یک مکانیسم برای اتصال توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان نگاه می‌شود. در راستای هدف پژوهش که «طراحی چارچوب شایستگی کارکنان معاونت برق وزارت نیرو» است، می‌بایست شایستگی‌های منابع انسانی به راهبردهای سازمان مرتبط شود. بدین منظور این پژوهش در دو بخش سازمانی و فردی طرح‌ریزی شده است. هدف بخش سازمانی، شناسایی قابلیت‌های سازمانی و هدف بخش فردی شناسایی شایستگی‌های فردی مرتبط با هر قابلیت سازمانی است.

الف) شناسایی قابلیت‌های سازمانی

برای گردآوری داده‌ها، ابتدا روش مصاحبه مورد استفاده قرار گرفته است؛ جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت برق کشور است. بمنظور شناسایی قابلیت‌های سازمانی معاونت برق وزارت نیرو؛ مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مبتنی بر راهبردهای وزارت نیرو در بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر طراحی و اجرا گردید. در آغاز هر مصاحبه بمنظور درک بهتر

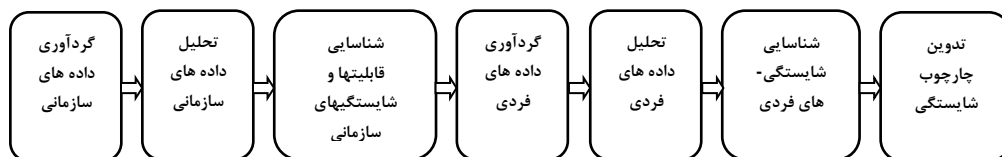
مفهوم قابلیت سازمانی، ضمن ارائه تعریف آن، گویه‌های پرسشنامه قابلیت سازمانی^۱ (هسی، ۲۰۰۰) برای آشنایی مصاحبه شونده با ابعاد قابلیت سازمانی مرور گردید. پس از انجام هر مصاحبه متن مصاحبه استخراج و کد گذاری و تحلیل تم صورت پذیرفت. این مصاحبه‌ها تا شانزده مصاحبه و حصول اشباع نظری ادامه یافت.

برای اطمینان از پایایی مصاحبه، روش توافق درون موضوعی دو کدگذار^۲ اتخاذ گردید و از یک همکار آشنا به تحلیل تم و صنعت برق درخواست شد تا جهت کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت نماید. برای تعیین روایی نتایج پژوهش از روش دلفی استفاده شد. به طوریکه پرسشنامه ای با ۱۰ سوال با نظر اساتید تهیه و در اختیار مصاحبه شوندگان قرار گرفته و نظرات آنها اخذ گردید. در بخش کمی جهت بررسی ارتباط قابلیت‌های سازمانی از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM^۳) استفاده شد.

ب) شناسایی شایستگی‌ها

بمنظور شناسایی شایستگی‌های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت‌های سازمانی، ابتدا پس از بررسی ۳۰ مدل شایستگی متنوع از سازمان‌های دولتی و غیر دولتی ایرانی و خارجی، لیست بلندی از ۸۵ شایستگی‌های منحصر بفرد مورد استفاده در آنها تهیه گردید. سپس ماتریسی شامل این شایستگی‌ها و کدها و تم‌های فرعی مرتبط با هر قابلیت تشکیل و پس از تعیین شایستگی‌های مرتبط با هر تم فرعی، شایستگی‌های مرتبط با هر قابلیت بر اساس عامل تکرار بررسی و غربالگری صورت گرفت. پس از تایید خبرگان، در بخش کمی لیست کوتاهی شامل ۱۰ شایستگی مرتبط با هر قابلیت در قالب ماتریس مقایسات زوجی تنظیم و در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی بکار گرفته شد که در نهایت منجر به شناسایی تاثیر گذارترین شایستگی‌های فردی مرتبط با هر قابلیت گردید.

گام‌های اجرایی این فرایند در بخش‌های سازمانی و فردی که در بالا به اختصار بیان شد در شکل ۱ بصورت شماتیک نشان داده شده است:



شکل ۱. فرایند پژوهش

۱- Organizational Capability Questionnaire

۲- Inter Coder Reliability (ICR)

۳- Interpretive Structural Modelling (ISM)

یافته‌های پژوهش

الف) شناسایی قابلیت‌های سازمانی

چارچوب شایستگی ابزاری است که شایستگی‌های منابع انسانی را با اهداف و راهبردهای سازمان همسو می‌سازد. از آنجا که هدف این پژوهش تدوین چارچوب شایستگی کارکنان معاونت برق وزارت نیرو است، ابتدا اسناد راهبردی وزارت نیرو مطالعه و سپس با نظر مدیران ارشد آن وزارتخانه آخرین سند راهبردی که «برنامه وزیر نیرو در دولت دوازدهم برای اخذ رای اعتماد» بود، بعنوان سند راهبردی منتخب، مبنای این پژوهش قرار گرفت. در این برنامه برای بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر، ۱۲ راهبرد تعیین شده است. برای تعیین قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای تحقق این راهبردها، با توجه به ضرورت دسترسی به داده‌های دست اول و نیز تمرکز بر ۱۲ راهبرد مد نظر، مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها طراحی و اجرا گردید. جامعه آماری این پژوهش خبرگان صنعت برق بودند که ضمن تسلط به مباحث تخصصی صنعت برق، با مباحث مدیریت منابع انسانی آشنا و در تدوین اسناد راهبردی نیز مشارکت داشته‌اند. پس از هر مصاحبه، متن آن در نرم افزار MAXQDA پیاده سازی و توسط محقق کد گذاری انجام گردید. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از هر مصاحبه از روش تحلیل تم استفاده گردید، بطوریکه پس از هر مصاحبه کدها بر اساس اشتراکات و به روش استقراء در قالب تم‌های فرعی دسته بندی شدند. تا حصول اشباع نظری انجام مصاحبه‌ها با ۱۶ نفر از خبرگان ادامه یافت. از بررسی ۲۷۵ کد شناسایی شده، ابتدا ۲۱ تم فرعی استقراء گردید. سپس تم‌های فرعی نیز با توجه به تعریف قابلیت سازمانی دسته بندی و در نهایت ۷ تم اصلی یا قابلیت سازمانی استخراج گردید. جدول ۳ مراحل کدگذاری مربوط به یکی از مصاحبه شونده‌گان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مراحل کدگذاری یکی از مصاحبه‌ها

تم اصلی	تم فرعی	کد	اظهارات مصاحبه شونده
ارتقای بهره‌وری تولید، انتقال و توزیع برق	افزایش راندمان تولید برق	هماهنگی و مدیریت یکپارچه گاز و برق برای افزایش راندمان تولید برق	تلفات به زیر ۱۱ درصد رسیده ولی چون منابعی مانند بند ۱۲ قانون بعلت ناهماهنگی نفت و نیرو و سازمان برنامه و بودجه تامین نشده، لذا بخش‌های بخار و پروژه‌های سیکل ترکیبی اجرا نشده تا به اهداف خود در افزایش راندمان برسیم. منابع داخلی هم محدود است و بسمت تولید گازی سوق پیدا میکند. لذا روند افزایش راندمان کند است.
		تامین مالی طرح‌های کاهش تلفات و بهینه سازی شبکه	در کاهش تلفات مقررات تدوین شده درخصوص ساخت و سازهای غیر مجاز اجرا و منجر به کاهش تلفات شده ولی کاهش تلفات فنی نیازمند منابع است. شرکتهای توزیع هم از کاهش تلفات منتفع نیستند.
	بهینه سازی شبکه	ریسک پذیری در استفاده از تجهیزات جدید نوآورانه	استفاده از تجهیزات جدید برای صنعت برق چیز تازه ای نیست. اینکه وارد حوزه‌های جدید و نوآورانه شود و از تجهیزات جدید استفاده کند مطالعه شده ولی بعلت محدودیت منابع و نرم نبودن آنها و ریسک پذیر نبودن کارفرمایان عملیاتی نشد.
بهبود اقتصاد برق	بهبود فضای کسب و کار در صنعت برق	فعال نموده قراردادهای دوجانبه در بازار برق	در قراردادهای دوجانبه با افزایش هزینه ترانزیت و متغیر نمودن آن با توجه به قیمت انرژی، دوبار باید این قراردادها جاری شود.

تم اصلی	تم فرعی	کد	اظهارات مصاحبه شونده
بهبود اقتصاد برق	بهبود فضای کسب و کار در صنعت برق	مشارکت بخش خصوصی در مدیریت و مالکیت شبکه انتقال	اصل ۴۴ اجازه نمیدهد بخش خصوصی صنعت برق در بخش انتقال برای مدیریت و مالکیت وارد شود. نیاز به بازتعریف داریم که شبکه های انتقال فرعی و فوق توزیع را به بخش خصوصی واگذار کرد.
		واقعی کردن قیمت انرژی	در مدیریت مصرف یک رویکرد دستوری است که جواب نمیدهد. تا وقتی قیمتها یارانه ای باشد مصرف کننده بطور طبیعی این کار را انجام نمیدهد. تا زمانیکه سیگنالهای قیمتی مناسب به مصرف کننده داده نشود مصرف کننده این کار را انجام نخواهد داد. پس باید قیمتهای حاملهای انرژی در کشور واقعی شود.
توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات	توسعه بازارهای صادراتی کالاها و خدمات فنی و مهندسی	شناسایی و برنامه ریزی برای حضور در بازارهای هدف	کارخانجات ما برای تولید تجهیزات استاندارد قابلیت لازم را دارند ولی برای بازاریابی و اخذ رفرنسهای مورد نظر مناقصات و بازارهای خارجی باید فعال تر عمل کند. ستاد میتواند برای شناسایی این بازارها و راهبری موضوع نقش مهمی داشته باشد.
تولید انرژی پاک	توسعه انرژیهای تجدید پذیر	ایجاد هماهنگی بین متولیان بخش تجدید پذیر در وزارت نیرو	توانمندی لازم برای تهیه دستورالعملی برای تعیین مناسبات برق تجدید پذیر وجود ندارد و دستورالعملها ناقص است و اجرایی نمیشود چون نظر ذینفعان را لحاظ نمیکند.
		ایجاد هماهنگی بین متولیان بخش تجدید پذیر در وزارت نیرو	ساتبا در وزارت نیرو ستاد ندارد و این دوگانگی مشکلات تصمیم گیری و اجرایی ایجاد نموده است
	مدیریت مخاطرات زیست محیطی صنعت برق	تامین منابع لازم برای اجرای طرحهای منجر به کاهش آلاینده‌گی	محیط زیست فقط روی کاغذ جزو دغدغه ها هست و در عمل تامین تقاضا در اولویت قرار دارد. این هم نیازمند منابع است و متولی محیط زیست کشور باید این دغدغه را تکلیف کند و این نیازمند افزایش راندمان و توسعه تجدید پذیر است که باید یا از تعرفه یا از منابع عمومی تامین شود تا بتوان به موضوعات محیط زیستی هم پرداخت.
مدیریت عرضه و تقاضای برق	تنظیم مقررات برق و انرژی	مشارکت بخش خصوصی در نهاد تصمیم گیری بازار برق	پای بخش خصوصی را به صنعت باز کنیم فشار بخش خصوصی این مطالبه را ایجاد میکند که فاصله قیمت واقعی و تکلیفی کم شود. در برنامه های راهبردی هم این سیاستها مشخص شده ولی تصمیم گیرندگان زیر بار نرفته اند. برخی معتقدند که اگر واحدهای مستقل تنظیم مقررات داشته باشیم میتوانند این خواسته را محقق کنند.. ما باید بخشی از اختیارات خود را به این نهادها واگذار کنیم.
		برنامه ریزی جامع انرژی	ابتدا وزارت نیرو باید مشخص کند که آیا متولی بخش انرژی کشور هست یا نه؟ و آیا منظور ما از انرژی فقط برق است. اساسنامه وزارت نیرو و ساتبا و نقش وزارت نیرو در شورای عالی انرژی نشان میدهد نقش وزارت نیرو محدود به برق نیست بلکه باید در بخش انرژی کشور حرفی برای گفتن داشته باشد و باید بتواند برنامه ریزی جامع انرژی را تدوین و ترازنامه انرژی را تدوین کند.
	هماهنگی با سازمانهای همکار در عرضه انرژی	مدیریت عرضه انرژی برق و گاز در قالب یک ساختار واحد	بخش برق باید بخشی از وزارت انرژی باشد تا دید بخشی و قسمتی در این زمینه به دید ملی تغییر کند .

برای اطمینان از پایایی در کدگذاری مصاحبه‌ها و انجام استقراء، متن ۳ مصاحبه توسط یکی از همکاران آشنا به تحلیل تم و صنعت برق کدگذاری شد. پس از مقایسه کدها، پایایی بین دو کدگذار محاسبه گردید که وجود بیش از ۷۲ درصد توافق در این دو کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. محاسبه پایایی^۱ بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه شونده ۱	۲۷	۱۹	۸	۷۰/۳
۲	مصاحبه شونده ۶	۳۳	۲۳	۱۰	۶۹/۷
۳	مصاحبه شونده ۱۳	۴۶	۳۵	۱۱	۷۶/۰۷
	کل	۱۰۶	۷۷	۳۹	۷۲/۶۴

برای اطمینان از روایی^۲ نتایج پژوهش، با نظر اساتید پرسشنامه‌ای با ۱۰ سوال طراحی و به انضمام جدولی شامل کدها، تم‌های فرعی و اصلی استقراء شده از آنها در اختیار خبرگان مشارکت کننده در مصاحبه‌ها قرار گرفت. همانگونه که در جدول ۵ نیز نشان می‌دهد، جمع بندی داده‌های پرسشنامه سنجش روایی و تحلیل آن حاکی از موافقت متوسط و زیاد خبرگان با نتایج این بخش از پژوهش است، تنها یکی از تم‌های اصلی شناسایی شده از نظر خبرگان با تعریف ارائه شده از قابلیت سازمانی همخوانی نداشت که این مورد از تم‌های اصلی حذف گردید.

جدول ۵. سنجش روایی نتایج مصاحبه و تحلیل تم

سوالات	میانگین	انحراف معیار	میزان موافقت
۱- تاچه اندازه مجموعه تم‌های اصلی، فرعی و کدها ما را به عمق موضوع نزدیکتر ساخته است؟	۳/۷۱	۰/۸	زیاد
۲- تاچه اندازه مجموعه تم‌های اصلی، فرعی و کدها به استخراج داده‌های پرمایه‌ای منجر شده است؟	۳/۵۷	۰/۶۹	زیاد
۳- تاچه اندازه مجموعه تم‌های اصلی، فرعی و کدها توانسته است همه‌ی جوانب موضوع را در بر بگیرد؟	۳/۳۶	۰/۵۸	متوسط
۴- تاچه اندازه استقراء انجام شده را با برداشت خود نزدیک می‌بینید؟	۳/۵۰	۰/۷۲	زیاد
۵- تاچه اندازه کیفیت تحلیل را مناسب می‌دانید؟	۳/۴۴	۰/۶۷	متوسط
۶- تاچه اندازه کدگذاری‌ها تحت تاثیر قضاوت‌های محقق قرار گرفته است؟	۲/۶۷	۰/۲۸	متوسط
۷- تا چه اندازه با توجه به تعریف ارائه شده، تم‌های اصلی شناسایی شده با تعریف قابلیت سازمانی همخوانی دارد؟	۳/۵۵	۰/۳۴	زیاد
۸- تا چه اندازه کدهای استخراج شده عملکردهای مرتبط با تم‌های اصلی و فرعی را پوشش می‌دهد؟	۳/۵۲	۰/۵۹	زیاد
۹- تا چه اندازه تم‌های فرعی، فعالیتهایی ضروری برای تحقق تم‌های اصلی (قابلیت) ذریبط را پوشش می‌دهد؟	۳/۹۰	۰/۵۵	زیاد
۱۰- تا چه اندازه تحقق تم‌های اصلی (قابلیت) به منبع انسانی وابستگی دارد؟	۴/۳۶	۰/۲۲	زیاد
۱ = خیلی کم، ۲ = کم، ۳ = متوسط، ۴ = زیاد، ۵ = خیلی زیاد			

1. Reliability
2. Validity

همانگونه که جدول ۵ نشان می‌دهد، به عقیده خبرگان؛ تم‌های اصلی با تعریف ارائه شده از قابلیت سازمانی همخوانی زیادی داشته و به میزان زیادی به منابع انسانی وابسته می‌باشد، همچنین تم‌های فرعی نیز عملکردهای مرتبط با هر قابلیت را به میزان زیادی پوشش می‌دهد. پس از سنجش پایایی و روایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و اعمال اصلاحات حاصل از آن، در نهایت ۲۰ تم فرعی و ۶ تم اصلی شامل: «مدیریت عرضه و تقاضا»، «تامین تجهیزات و فناوری»، «توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات»، «بهبود اقتصاد برق»، «ارتقای بهره‌وری» و «تولید انرژی پاک» بعنوان قابلیت‌های سازمانی لازم برای تحقق راهبردهای ۱۲ گانه بخش برق و انرژی‌های تجدید پذیر نهایی گردید. جدول ۶ تم‌های اصلی استقراء شده از تم‌های فرعی مرتبط را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تم‌های فرعی مرتبط با هر یک از تم‌های اصلی

تم اصلی (قابلیت اصلی)	تم فرعی (قابلیت فرعی)
مدیریت عرضه و تقاضا	هدایت و راهبری واحدهای مدیریت انرژی ESCO
	تنظیم مقررات برق و انرژی
	مدیریت عرضه و تقاضای برق
	تعاملات فراسازمانی در عرضه انرژی
	مدیریت شدت انرژی در کشور
تامین تجهیزات و فناوری	ارتقای فناوری
	مدیریت زنجیره تامین
	ظرفیت سازی در تولیدکنندگان کالا و تجهیزات
توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات	تقویت دیپلماسی منطقه ای کشور در زمینه انرژی
	توسعه بازارهای صادراتی کالاها و خدمات فنی و مهندسی
	توسعه بازارهای صادرات انرژی الکتریکی
	بهبود فضای کسب و کار در صنعت برق
بهبود اقتصاد برق	ایجاد بازار برق رقابتی
	توسعه و حمایت از سرمایه گذاری
	اعمال مدیریت یکپارچه در تولید، انتقال و توزیع برق
ارتقای بهره‌وری	افزایش راندمان تولید برق
	ایجاد ترکیب بهینه تولید نیروگاهی
	کاهش تلفات و بهینه سازی شبکه
	مدیریت مخاطرات زیست محیطی صنعت برق
تولید انرژی پاک	توسعه انرژی‌های تجدید پذیر

همچنین به منظور تعیین قابلیت‌های مرتبط با هر یک از راهبردهای وزارت نیرو در حوزه برق و انرژی‌های تجدید پذیر، کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها مجدداً بررسی و قابلیت‌های مرتبط با هر یک از راهبردها در قالب جدول ۷ استخراج گردید.

گام ۳) ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن عامل انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی حاصل گردید. همانگونه که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود، از تجمیع مقادیر هر سطر از ماتریس دسترسی نهایی «قدرت نفوذ» و از تجمیع ستون‌ها، «میزان وابستگی» هر قابلیت تعیین شد.

جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی

قابلیت‌ها	مدیریت عرضه و تقاضا (۱)	تامین تجهیزات و فناوری (۲)	توسعه بازار انرژی، کالا خدمات (۳)	بهبود اقتصاد برق (۴)	ارتقای بهره‌وری (۵)	تولید انرژی پاک (۶)	قدرت نفوذ
مدیریت عرضه و تقاضا (۱)	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
تامین تجهیزات و فناوری (۲)	۰	۱	۰	۱*	۱	۱	۴
توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات (۳)	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۴
بهبود اقتصاد برق (۴)	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
ارتقای بهره‌وری (۵)	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۲
تولید انرژی پاک (۶)	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۱	۴	۲	۵	۴	۶	

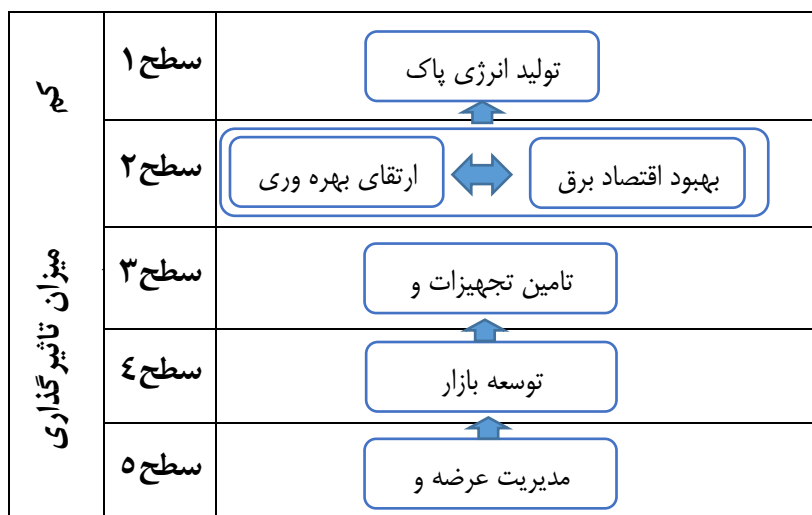
* این اعداد با وارد نمودن عامل انتقال پذیری در روابط متغیرها و بر اساس قاعده ضرب بولی از ۰ به ۱ تغییر یافته‌اند.

گام ۴) بخش‌بندی سطوح: در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مطابق جدول ۹ مجموعه‌های خروجی و ورودی و مشترک برای هر قابلیت تعیین شدند. بر اساس منطق مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، قابلیت «تولید انرژی پاک» که دارای مجموعه خروجی و مشترک یکسان است، در سطح ۱ قرار گرفت. بمنظور شناسایی قابلیت‌های سطح ۲، با حذف قابلیت سطح ۱ و بروزرسانی مجموعه‌ها، جدول سطح ۲ تشکیل شد. در این جدول قابلیت‌های «بهبود اقتصاد برق» و «ارتقای بهره‌وری» دارای مجموعه‌های خروجی و مشترک یکسان بودند و در سطح ۲ قرار گرفتند. با تکرار این فرایند؛ قابلیت «تامین تجهیزات و فناوری» در سطح ۳، «توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات» در سطح ۴ و «مدیریت عرضه و تقاضا» در سطح ۵ قرار گرفتند.

جدول ۹. قابلیت‌های سطح ۱

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	قابلیت‌ها
	(۱)	(۱)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	مدیریت عرضه و تقاضا (۱)
	(۲،۴)	(۱،۲،۳،۴)	(۲،۴،۵،۶)	تامین تجهیزات و فناوری (۲)
	(۳)	(۱،۳)	(۲،۳،۴،۶)	توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات (۳)
	(۲،۴،۵)	(۱،۲،۳،۴،۵)	(۲،۴،۵،۶)	بهبود اقتصاد برق (۴)
	(۴،۵)	(۱،۲،۴،۵)	(۴،۵،۶)	ارتقای بهره‌وری (۵)
۱	(۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۶)	تولید انرژی پاک (۶)

گام ۵) رسم مدل ساختاری - تفسیری: در این مرحله با توجه به سطح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیری‌ها در مدل اولیه مدل نهایی به دست آمد. جداول فوق مشخص می‌کند قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای تحقق راهبردهای بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر در ۵ سطح قابل طبقه‌بندی هستند. همانطور که در شکل ۲ نمایش داده شده است، قابلیت «تولید انرژی پاک» در سطح اول؛ قابلیت‌های «ارتقای بهره‌وری» و «بهبود اقتصاد برق» در سطح دوم و قابلیت «تامین تجهیزات و فناوری» در سطح سوم، قابلیت «توسعه بازار» در سطح چهارم و قابلیت «مدیریت عرضه و تقاضا» در سطح پنجم قرار می‌گیرد. در این مدل ۵ سطحی قابلیت‌هایی که در سطوح بالاتر نمودار هستند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تأثیر سایر قابلیت‌ها می‌باشند، همچنین قابلیت‌هایی که در سطوح پایین قرار گرفته‌اند بیشترین تأثیر را روی قابلیت‌های دیگر دارد. در میان ۶ قابلیت مورد بررسی قابلیت «مدیریت عرضه و تقاضا» بیشترین تأثیر را بر سایر قابلیت‌ها داشته و قابلیت «تولید انرژی پاک» کمترین تأثیرگذاری و بیشترین تأثیرپذیری را دارد.



شکل ۲. مدل ساختار - تفسیری

گام ۶) تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC): در این مرحله عوامل (قابلیت‌ها) به ۴ گروه خودمختار، وابسته، پیوندی و نفوذ طبقه‌بندی می‌شوند. برای این تحلیل، از مقادیر میزان نفوذ و میزان وابستگی هر

یک از قابلیت‌ها در ارتباط با یکدیگر (جدول ۸) استفاده شده است. هر قابلیت میزان نفوذ و وابستگی مخصوص خود را دارا است. با تعیین نقطه تقاطع سطر و ستون، جایگاه هر قابلیت در نمودار MICMAC مطابق شکل ۳ تعیین گردید. آنگونه که از نمودار قدرت نفوذ-وابستگی مشخص است هیچیک از قابلیت‌ها در ناحیه «خودمختار» که در آن قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف است، قرار نگرفته‌اند. قابلیت‌های «تولید انرژی پاک» و «ارتقای بهره‌وری» ناحیه «وابسته» قرار دارند که قدرت نفوذ ضعیف اما از وابستگی و اثرپذیری بالایی برخوردارند. قابلیت‌های «بهبود اقتصاد برق» و «تامین تجهیزات و فناوری» در ناحیه «پیوندی» که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند قرار دارند؛ هرگونه تغییری در این عوامل سایر عوامل را نیز متأثر می‌کند. گروه چهارم ناحیه «نفوذ» است. این قابلیت‌ها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند؛ و برای تحقق راهبردهای ۱۲گانه بخش برق ابتدا به این قابلیت‌ها نیاز است. قابلیت‌های «مدیریت عرضه و تقاضای برق» و «توسعه بازار» در این ناحیه قرار دارند.

قدرت نفوذ	مدیریت عرضه و تقاضا	نفوذ		پیوندی	
		توسعه بازار		تامین فناوری و تجهیزات	بهبود اقتصاد برق
			خودمختار		
				ارتقای بهره‌وری	وابسته
					تولید انرژی پاک

میزان وابستگی

شکل ۳. نمودار قدرت نفوذ-وابستگی قابلیت‌ها

(ب) شناسایی شایستگی‌ها

بمنظور شناسایی شایستگی‌های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت‌های سازمانی، ابتدا ۲۹ مدل شایستگی متنوع شامل پژوهش‌های نظریه‌پردازان حوزه منابع انسانی و پژوهش‌های کاربردی در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی ایرانی و خارجی بررسی و لیست بلندی شامل ۸۵ شایستگی منحصر بفرد مورد استفاده در آنها تهیه گردید. سپس ماتریسی شامل این شایستگی‌ها و کدها و تم‌های فرعی مرتبط با هر قابلیت، تشکیل و شایستگی‌های مرتبط با هر یک از کدها و تم‌های فرعی شناسایی شده در مرحله سازمانی پژوهش تعیین گردید. در ادامه پس از دو مرحله غربالگری بر اساس میزان تکرار شایستگی‌ها در سطح تم‌های فرعی و اصلی، برای هر یک از قابلیت‌ها (تم‌های اصلی) ۱۰ شایستگی پر تکرار شناسایی گردید. پس از تایید اساتید؛ بمنظور تعیین میزان اهمیت شایستگی‌های فردی ۱۰ گانه در تحقق هر

قابلیت، با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی؛ به تعداد قابلیت‌های سازمانی ماتریس مقایسات زوجی فازی، تنظیم و به انضمام تعریف هر یک از شایستگی‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار Super Decition تحلیل و ضریب ناسازگاری داده‌ها و میزان اهمیت نسبی هر شایستگی برای هر قابلیت تعیین شد. در ادامه شایستگی‌های مرتبط با هر قابلیت بر اساس میزان اهمیت نسبی مرتب و بر اساس اصل پارتو یا قانون ۲۰/۸۰، شایستگی‌های اولویت دار با اهمیت نسبی تجمعی بزرگتر یا مساوی ۰/۸ مطابق جدول ۱۰ مشخص گردید. حاصل تکرار این فرایند برای هر یک از ۶ قابلیت و حذف موارد تکراری، شناسایی ۲۳ شایستگی منحصر بفرد بود.

نرخ یا ضریب ناسازگاری^۱ شاخصی است که مقدار آن نشان دهنده تناقضات و ناسازگاری‌های احتمالی در ماتریس مقایسات زوجی است. بنابر نظر ساعتی^۲ بنیانگذار روش AHP، چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، سازگاری ماتریس مقایسات مورد تایید بوده و قابل قبول می‌باشند (آرمان، صالحی صدقیانی، مزدهی و نظری، ۱۳۹۱)، اما در صورتیکه بزرگتر از آن باشد، نشان دهنده تناقض در ارزیابی‌ها و قضاوت‌های خبرگان است. با توجه به اینکه ضریب ناسازگاری محاسبه شده برای تمامی مقایسات زوجی صورت گرفته کمتر از ۰/۱ محاسبه گردید، میزان اهمیت نسبی محاسبه شده برای تمامی ۶ ماتریس تشکیل شده از پایایی برخوردار است.

جدول ۱۰. شایستگی‌های اولویت‌دار، اهمیت نسبی تجمعی و ضریب ناسازگاری به تفکیک هر قابلیت

عنوان قابلیت	شایستگی فردی (به ترتیب اهمیت نسبی)	اهمیت نسبی تجمعی	ضریب ناسازگاری
مدیریت عرضه و تقاضا	آینده نگری و تفکر راهبردی، پایش محیطی، مدیریت تعارض، سازماندهی و هماهنگی، قدرت مذاکره و متقاعد سازی، کار تیمی	۰/۸۵۱۳	۰/۰۹۸۸
تامین تجهیزات و فناوری	مدیریت فناوری، مشارکت سازی، مدیریت مالی، آگاهی سازمانی، سازماندهی و هماهنگی، پایش محیطی	۰/۸۱۳۳	۰/۰۹۹۴
توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات	آینده نگری و تفکر راهبردی، درک و آگاهی سیاسی، دانش و مهارت حرفه-ای، قدرت مذاکره و متقاعد سازی، کار تیمی، مدیریت تعارض، آگاهی سازمانی	۰/۸۲۴۶	۰/۰۹۹۵
بهبود اقتصاد برق	مدیریت مالی، تحول گرایی، مشارکت سازی، آینده نگری و تفکر راهبردی، اعتماد سازی، تفویض اختیار	۰/۷۹۳۳	۰/۰۷۴۷
ارتقای بهره‌وری	استاندارد گذاری، دانش و مهارت حرفه‌ای، کل نگری نگرش فرایندی، تفکر تحلیلی، مدیریت فناوری، خلاقیت و نوآوری	۰/۸۶۲۴	۰/۰۶۷۶
تولید انرژی پاک	قدرت مذاکره و متقاعد سازی، جلب حمایت، مدیریت تعارض، هشدار دهنده ایمنی، شهروند / مشتری گرایی، نظارت و کنترل، پایش محیطی	۰/۸۵۰۶	۰/۰۹۹۱

همچنین بمنظور شناسایی اثرگذارترین شایستگی‌ها بر تحقق راهبردهای ۱۲ گانه بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر وزارت نیرو، با استفاده از حاصل ضرب نرمال شده دو عامل «قدرت نفوذ قابلیت» برگرفته از جدول ۸ و «اهمیت نسبی» شایستگی در هر قابلیت مرتبط، شاخص «اهمیت نسبی موزون» برای هر یک از ۲۳ شایستگی محاسبه

۱. Inconsistency

۲. Thomas L. Saaty

گردید. برای محاسبه اهمیت نسبی موزون؛ اهمیت نسبی هر شایستگی در هر قابلیت در قدرت نفوذ آن قابلیت ضرب شد. در صورت تکرار شایستگی این محاسبه برای سایر قابلیت‌ها مجدد تکرار و حاصل به اعداد قبلی اضافه شد. اهمیت تجمعی موزون نیز از تقسیم اهمیت نسبی موزون محاسبه شده بر مجموع اهمیت نسبی موزون ۲۳ شایستگی حاصل شده است. محاسبه این شاخص نشان داد که ۱۲ شایستگی فردی مندرج در جدول ۱۱ در مجموع بیش از ۸۲ درصد در تحقق راهبردهای مورد بررسی نقش دارند.

جدول ۱۱. شاخص اهمیت موزون شایستگی‌های فردی مرتبط با راهبردهای ۱۲ گانه

رتبه	شایستگی فردی	دفعات تکرار	اهمیت نسبی موزون	اهمیت تجمعی موزون (درصد)
۱	آینده نگری و تفکر راهبردی	۳	۳/۰۵۳۷	۱۷/۶۱
۲	پایش محیطی	۳	۱/۵۴۰۰	۸/۸۸
۳	مشارکت سازی	۲	۱/۲۰۷۵	۶/۹۶
۴	مدیریت مالی	۲	۱/۱۹۹۴	۶/۹۲
۵	مدیریت فناوری	۲	۱/۱۳۷۰	۶/۵۶
۶	قدرت مذاکره و متقاعد سازی	۲	۱/۱۳۴۲	۶/۶۴
۷	مدیریت تعارض	۳	۱/۰۴۲۴	۶/۰۱
۸	سازماندهی و هماهنگی	۲	۰/۹۲۳۸	۵/۳۳
۹	دانش و مهارت حرفه ای	۲	۰/۸۷۰۸	۵/۰۲
۱۰	کار تیمی	۲	۰/۸۳۳۱	۴/۸۰
۱۱	آگاهی سازمانی	۲	۰/۷۱۶۱	۴/۱۳
۱۲	درک و آگاهی سیاسی	۱	۰/۶۷۵۲	۳/۸۹
	مجموع	--	۱۷/۳۴	۸۲/۶۵

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همانگونه در جمع‌بندی مبانی نظری و مرور پیشینه پژوهش نیز به آن اشاره گردید و با توجه به ضرورت‌های مطرح شده ازجمله: لزوم توسعه مدل شایستگی اختصاصی متناسب با اقتضات، برنامه‌ها و فرهنگ سازمانی وزارت نیرو، رویکرد متناسب‌سازی برای شناسایی شایستگی‌های کارکنان معاونت برق وزارت نیرو اتخاذ گردید. از سوی دیگر مرور پژوهش‌های پیشین آشکار نمود که علیرغم مطرح نمودن رویکرد روند محور بعنوان یک رویکرد آینده‌گرا در مدل‌سازی شایستگی، به جهت فقدان روش‌شناسی مناسب این رویکرد کمتر مورد اقبال قرار گرفته است، لذا در این پژوهش با بهره‌گیری از آنچه در نظریه مبتنی بر منبع درخصوص منابع و قابلیت سازمانی مطرح شده است؛ با کاربست روش‌های پژوهش کیفی و کمی، یک روش‌شناسی برای همسو نمودن شایستگی‌های فردی با راهبردهای سازمانی طرح‌ریزی و برای طراحی چارچوب شایستگی‌های کارکنان معاونت برق حوزه ستادی وزارت نیرو، بکار گرفته شد. در این راستا و بمنظور شناسایی اجزای این چارچوب شایستگی دو سوال مطرح و با روش‌شناسی طراحی شده به آنها پاسخ داده شد.

در سوال نخست شناسایی قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز وزارت نیرو برای تحقق راهبردهای بخش برق و انرژی‌های تجدید پذیر، دنبال گردید. با استفاده از روش‌شناسی بکار گرفته شده در این پژوهش، ۶ قابلیت سازمانی

«مدیریت عرضه و تقاضای برق»، «تامین تجهیزات و فناوری»، «توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات»، «بهبود اقتصاد برق»، «ارتقای بهره‌وری» و «تولید انرژی پاک» شناسایی و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، تعاملات بین آنها تعیین و بر اساس دو عامل میزان نفوذ و میزان وابستگی دسته‌بندی گردید. همانگونه که در شکل ۲ نیز نشان داده شده است، این قابلیت‌ها در ۵ سطح طبقه‌بندی شدند. با توجه به اینکه قابلیت‌هایی که در سطوح بالاتر قرار دارند از تأثیرگذاری کمتری و تأثیرپذیری بیشتر برخوردار هستند و قابلیت‌هایی که در سطوح پایین قرار گرفته‌اند بیشترین تأثیر را روی قابلیت‌های دیگر دارد، در میان ۶ قابلیت مورد بررسی قابلیت «مدیریت عرضه و تقاضا» بیشترین تأثیر را بر سایر قابلیت‌ها داشته و قابلیت «تولید انرژی پاک» کمترین تأثیرگذاری و بیشترین تأثیرپذیری را دارد.

نمودار قدرت نفوذ-وابستگی (شکل ۳) که برای دسته‌بندی قابلیت‌ها بر اساس دو عامل میزان نفوذ و میزان وابستگی رسم شده است، نشان می‌دهد هیچ‌یک از قابلیت‌ها در ناحیه «خودمختار» (نفوذ و وابستگی ضعیف) قرار ندارند. قابلیت‌های «تولید انرژی پاک» و «ارتقای بهره‌وری» در ناحیه «وابسته» (قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالا) قرار دارند. قابلیت‌های «بهبود اقتصاد برق» و «تامین تجهیزات و فناوری» در ناحیه «پیوندی» هستند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند و هرگونه تغییری در این عوامل سایر عوامل را نیز متأثر می‌کند. قابلیت‌های «مدیریت عرضه و تقاضای برق» و «توسعه بازار» در ناحیه «نفوذ» قرار دارند. این قابلیت‌ها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. اطلاع از نقش و جایگاه این قابلیت‌ها و نوع تأثیر آنها بر سایر قابلیت‌ها، می‌تواند تأثیر بسزایی در تحلیل‌های راهبردی ایفا نماید. آنچه در مورد جایگاه این قابلیت‌ها در نمودار نفوذ-وابستگی گفته شد با سطوح ۵ گانه نیز همخوانی کامل دارد و می‌توان از قابلیت «مدیریت عرضه و تقاضای برق» با توجه به اثر گذاری بالا و اثر پذیری پایین به نسبت سایر قابلیت‌ها بعنوان قابلیت محوری برای تحقق راهبردهای ۱۲ بخش برق و انرژی‌های تجدیدپذیر نام برد.

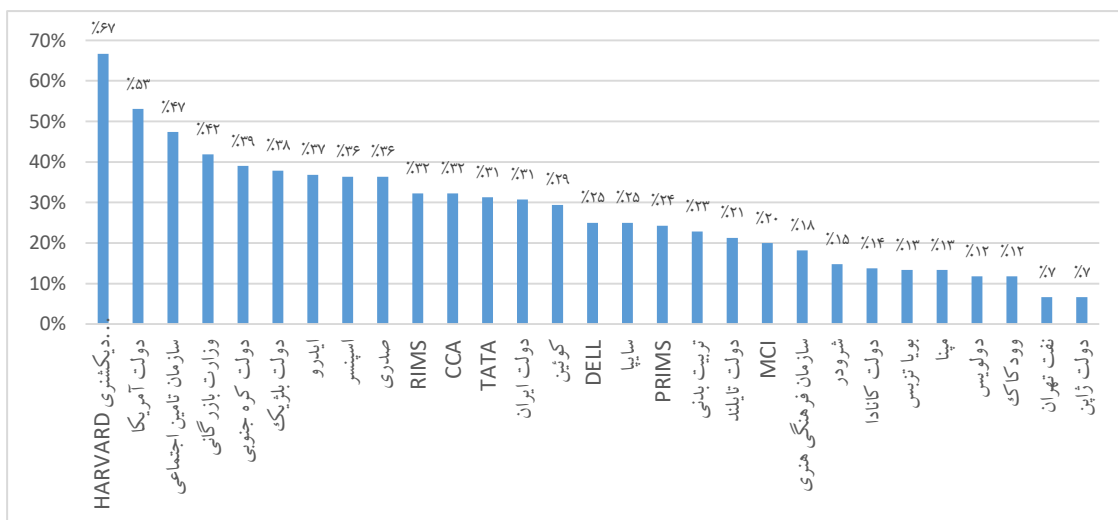
در سوال دوم در پی شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای تحقق قابلیت‌های سازمانی بودیم. هدف غایی از طراحی چارچوب شایستگی دستیابی به فهرست شایستگی‌های منابع انسانی در راستای راهبردهای سازمانی است. در این پژوهش بر مبنای یافته‌های حاصل از پرسش قبلی، ۱۲ شایستگی شامل: «آینده نگری و تفکر راهبردی»، «پایش محیطی»، «مشارکت سازی»، «مدیریت مالی»، «مدیریت فناوری»، «قدرت مذاکره و متقاعد سازی»، «مدیریت تعارض»، «سازماندهی و هماهنگی» و «دانش و مهارت حرفه ای» که در مجموع بیش از ۸۲ درصد در تحقق راهبردهای مورد بررسی نقش دارند، تعیین شدند.

در پایان با استفاده از یافته‌های پژوهش در بخش قابلیت‌های سازمانی و شایستگی‌های فردی، چارچوب شایستگی کارکنان معاونت برق وزارت نیرو مطابق شکل ۴ مدون گردید که در آن شایستگی‌های مرتبط با هر قابلیت به ترتیب اهمیت (مطابق جدول ۱۰) از بالا به پایین قرار گرفته‌اند.

قابلیت‌های سازمانی	مدیریت عرضه و تقاضا	تامین تجهیزات و فناوری	توسعه بازار	بهبود اقتصاد	ارتقای بهره‌وری	تولید انرژی پاک	
شاخصی‌های فردی	آینده نگری و تفکر راهبردی	مدیریت فناوری	آینده نگری و تفکر راهبردی	مدیریت مالی	استاندارد گذاری	قدرت مذاکره و متقاعد سازی	میزان اهمیت نسبی
	پایش محیطی	مشارکت سازی	درک و آگاهی سیاسی	تحول گرایی	دانش و مهارت حرفه ای	جلب حمایت	
	مدیریت تعارض	مدیریت مالی	دانش و مهارت حرفه ای	مشارکت سازی	کل نگری	مدیریت تعارض	
	سازماندهی و هماهنگی	آگاهی سازمانی	قدرت مذاکره و متقاعد سازی	آینده نگری و تفکر راهبردی	تفکر تحلیلی	هشدار دهنده ایمنی	
	قدرت مذاکره و متقاعد سازی	سازماندهی و هماهنگی	کار تیمی	اعتماد سازی	مدیریت فناوری	شهروند / مشتری گرایی	
	کار تیمی	پایش محیطی	مدیریت تعارض	تفویض اختیار	خلاقیت و نوآوری	نظارت و کنترل	
			آگاهی سازمانی			پایش محیطی	
فرآیندهای مدیریت منابع انسانی							

شکل ۴. چارچوب شایستگی کارکنان معاونت برق وزارت نیرو

نمودار زیر میزان اشتراک بین شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش را با ۲۹ مدل شایستگی مطالعه شده نشان می‌دهد. محاسبات نشان می‌دهد متوسط میزان اشتراک نتایج این پژوهش و ۲۹ مدل شایستگی بررسی شده ۲۸٪ است.



نمودار ۱. مقایسه درصد اشتراک بین شایستگی‌های شناسایی شده با ۲۹ مدل شایستگی مطالعه شده

همچنین بررسی تفکیکی ۱۴ مدل شایستگی عمومی و ۱۶ مدل شایستگی اختصاصی، به ترتیب وجود ۲۷٪ و ۲۸٪ اشتراک با نتایج این پژوهش که یک مدل شایستگی اختصاصی است را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه برخی از این مدل‌های شایستگی‌های عمومی و برخی دیگر اختصاصی سازمان‌های مورد مطالعه بوده‌اند وجود این حد از اشتراک منطقی بوده و شناسایی شایستگی‌های همچون «استانداردگذاری»، «هشدار دهنده ایمنی»، «مدیریت فناوری»، «مشارکت سازی» و «درک و آگاهی سیاسی»؛ ضرورت طراحی و بکارگیری مدل‌های شایستگی اختصاصی را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

پیاده سازی چارچوب شایستگی - همانند آنچه در این پژوهش انجام شده است - در سازمان‌های دولتی می‌بایست در بستر ضوابط و مقررات ابلاغی صورت گیرد. پیشنهاد نویسندگان به متولیان منابع انسانی در وزارت نیرو و سایر سازمان‌ها، بررسی و شناسایی ظرفیت‌های قانون مدیریت خدمات کشوری و بخشنامه‌های سازمان اداری و استخدامی کشور از جمله «دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران» و «دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه ای» و طراحی و جاری سازی نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است.

با توجه به اشتراک راهبردها و قابلیت‌های سازمانی در بخش برق و انرژیهای تجدیدپذیر، پیشنهاد می‌شود با استفاده از نتایج بخش سازمانی این پژوهش، وزارت نیرو بخش فردی این پژوهش را در شرکت‌های مادر تخصصی و استانی انجام و شایستگی‌های شناسایی شده و اهمیت آنها را با شایستگی‌های حاصل از این پژوهش مقایسه نماید. همچنین شناسایی مصادیق رفتاری متناظر با هر شایستگی در سطوح مختلف سازمانی (کارشناسان، مدیران پایه و مدیران میانی) نیز می‌تواند موضوع یک پژوهش مستقل باشد.

در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری برای تبیین ارتباطات قابلیت‌های سازمانی و نیز اهمیت آنها استفاده شد، پژوهشگران می‌توانند بررسی روابط قابلیت‌های سازمانی را با استفاده از روش‌هایی نظیر: مدل پارادایمی، سیستم داینامیک و دیمتل خاکستری بررسی و نتیجه را با یافته‌های این پژوهش مقایسه نمایند.

با توجه به اینکه در این پژوهش از میان منابع سازمانی موثر در ایجاد قابلیت‌های سازمانی، تنها منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفت، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود روش شناسی مناسب برای همسوسازی سایر منابع سازمانی در راستای قابلیت‌های سازمانی را مطالعه نمایند.

منابع

- اسدی فر، رویا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. *مدیریت دولتی*، ۳(۸)، ۹۲-۷۵.
- آرمان، محمد حسین؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ مژدهی، سارا؛ نظری، علی (۱۳۹۱). محاسبه میزان ناسازگاری ساختار سلسله مراتبی و ماتریس‌های مقایسات زوجی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۰(۲۷)، ۸۹-۱۱۲.
- پور عزت، علی اصغر؛ مختاریان پور، مجید؛ امینی، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۲۹-۵۶.
- تسلیمی، محمد سعید؛ راعی، رضا؛ فرزین‌وش، اسدالله؛ برقی، مکائیل. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک. *مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۷۸-۵۷.
- حصیرچی، امیر؛ سلطانی، فرهی بوزنجانی، برزو. (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری، *نظارت و بازرسی*، ۱۷، ۳۹-۷.
- رعنایی، حبیب اله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران. *مطالعات منابع انسانی*، ۲(۱)، ۵۰-۲۷.
- دانایی فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه؛ احمدی، هانیه. (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۱۱)، ۱۰۶-۹۱.
- کاوسی خامنه، روشنگر؛ پورعزت، علی اصغر؛ عباسی، طیبه. (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری. *مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۶۰-۳۵.
- گران، رابرت. (۲۰۱۳). *مدیریت استراتژیک با رویکرد امروری*. ترجمه خلیلی نصر، آرش. (۱۳۹۴). تهران: آریانا قلم.
- صدری نوش آبادی، سید صدرالدین؛ رضانی اردی، عمران؛ اصغری، پریسا (۱۳۹۸). مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور. *فصلنامه تحول اداری*، ۲(۵۶)، ۵۰-۳۳.
- هاشمی، سید ذبیح اله. (۱۳۹۱). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران. *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، ۴(۱۶)، ۱۴۱-۱۱۵.

References

- Abbas Pour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodoooshan, S., Nargesian, J. (2018). Presenting a Model to Select Talented Employee in State Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(4), 605-628. (in Persian)
- Anderson, R. J., & Adams, W. A. (2019). *Scaling leadership: Building organizational capability and capacity to create outcomes that matter most*. John Wiley & Sons.
- Arman, Mohammad Hossein., Salehi Sedghiani, Jamshid., Mojdehi, Sara., Nazarli, Ali. (2012). Measuring pair wise comparisons matrix inconsistency ratio in fuzzy hierarchical structure. *Industrial Management Studies*, 10(27), 89-112. (in Persian)
- Asadifard, R., Khaef Elah, A., rezaeiyan, A. (2011). Competency Model of Iranian Public Administers: Grounded Theory Approach. *Journal of Public Administration*, 3(8), 75-92. (in Persian)
- Brans, M., & Hondeghem, A. (2005). Competency framework in the Belgian governments: cause, construction and contents. *Public Administration*, 83, 823-837.
- Besson, Dominique & Haddadj, S. (2000). Towards a post-Taylorian approach to Taylorism. *Journal of Organizational Change Management*. 13. 419-422.
- Danaei Fard, H., Barzagar, F., Ahmadi, H. (2015). Mechanism of organizational abilities, improvement in public sector. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(3), 91-106. (in Persian)
- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.
- Hafeez, K., Essmail, A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8), 530-547.
- Harris, Roger. (2007). Unravelling the notion of organisational capability: What do writers say it is and VET providers think it is? *Australian VET Research Association Annual National Conference*. Melbourne, Australia.
- Hase, S. (2000) 'Measuring organisational capability: beyond competence', *3rd National AVETRA Conference*, Canberra, March
- Hasirchi, A., Soltani, M., Farahi Boozjani, B. (2011). Competency Model of Government's Managers in the Thinking of Leadership (Ayatollah Khamenei). *Supervision & Inspection*, 5(17), 7-39. (in Persian)
- Hashemi, S. (2012). Designing the competency model of Iranian human resource managers, *Journal of Business Management*, 4(16), 115-141. (in Persian)
- Helfat, C.E. (2003) 'Stylized facts regarding the evolution of organizational resources and capabilities, in Helfat, C.E. (ed.), *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities: emergence, development, and change*. Blackwell Publishing, Malden, MA, 1-11
- Hong, J. & Stahle, P. (2005) 'Workplace learning and competence development', *paper presented to the 4th International Conference on Researching Work and Learning*, University of Technology, Sydney, 11-14 December,
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Competence management models in Europe. *French journal of public administration*, 16, 561-576.

- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 354-368.
- Isle, P. (1993). Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development. *Personnel Review*, 22, 63-80.
- Kavousi Khameneh, R., Pourezat, A., Abbasi, T. (2017). Identify and codify appropriate features for verification competencies of Science, Research and Technology Minister of Republic Islamic of IRAN. *Journal of Public Administration*, 9(1), 35-60. (in Persian)
- Knasel, E. and Meed, J. (1994) *Becoming Competent: Effective Learning for Occupational Competence*. Sheffield: Employment Department.
- Mahbanooei, B., Gholipour, A., Abooyee Ardakan, M. (2016). A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education). *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 217-241.
- Meglich, P., Valentine, S., & Eesley, D. (2019). Perceptions of supervisor competence, perceived employee mobility, and abusive supervision. *Personnel Review*. 48(3).1-20.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2004) 'The importance of capabilities for strategic direction and performance', *Management Decision*, 42(2), 292-312.
- Paulienè, R. (2017). Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 21(1), 97-107.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Ulrich, D. (1997). *Organizing around capabilities*. San Francisco: Jossey-Bass.350
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organization Capability*. Toronto: John Wiley and Sons, Inc.371
- Ulrich, D. (2011), Human Resource Competencies: A Deep Understanding of People-Business Interaction. *Human Resource Management*, 44.
- Ranaee, H., Soltani, M., Yazdani, H. (2012). Identifying and ranking the dimensions and components of managers 'competence: Content analysis of managers' competency models. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 27-50. (in Persian)
- Rothwell, W. (1994), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, New York, AMACOM.
- Rothwell, W. J., Prescott, R., & Taylor, M. (1998). *Strategic Human Resource Leader: How to Prepare Your Organization for the 6 Key Trends Shaping the Future*. Palo Alto, CA: Davies-Black.1-200
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (1998). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.412
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3, 90 – 105.
- Sadri, S., Ramezani Ardi, O. Asghari, P. (2019). General competency model for Iranian executive managers. *Journal of Administrative Transformation*. 2(56), 33-50. (in Persian)
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*, 43, 9-25.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York: Wiley.1-19

- Tannenbaum, S. and Yukl, G. (1992), 'Training and development in work organizations', *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tarigan, N. M. R., & Setiawan, H. (2020). The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 858-867.
- Taslimi, M., Raee, R., Farzinvash, A., Barghi, M. (2013). Design and Explanaion of National Projects Managers' Competencies, Focusing on Risk. *Journal of Public Administration*, 5(4), 57-78. (in Persian)
- Wang,C. Ahmed,P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 9(1). 450-467.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279 -333.
- Zandbergs, U., Brike, S., Namsone, D., & Butkevica, A. (2018, July). Model of Linking Organization Goals to Employee Competence Management for Formal and Non-Formal Education Providers. In *Doctoral Consortium/Forum@ DB&IS* (pp. 74-83).
- Zemke, R. (1982). *Job competence: Can they help you design better training?* Training, 19.