

« فراسوی مدیریت »

سال ششم _ شماره ۲۲ _ پاییز ۱۳۹۱

ص ص ۷۵ - ۹۶

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۳/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۱/۶/۱۵

مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در موسسات دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: استانهای آذربایجان شرقی و غربی)

دکتر محمد پاسبانی^۱

اصغر آذرکسب^۲

لیلا فاتحی خشکناز^۳

چکیده

مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه های انسانی در بلندمدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می شود. پژوهش حاضر به دنبال سنجش مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانها و موسسات دولتی و خصوصی استانهای آذربایجان شرقی و غربی، بوده و جامعه آماری شامل مدیران عالی، میانی و کارکنان موسسات دولتی و خصوصی می باشد که از جامعه آماری یاد شده، حجم نمونه حدود ۴۲۶ نفر انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از آزمون t-Test با نمونه های مستقل صورت گرفت. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات و بررسی لایه های مدیریت بر مبنای شایستگی ملاحظه گردید که در سطح معنی داری ۵ درصد، لایه های مدیریت بر مبنای شایستگی (شایستگیهای هسته ای، کنشی و تکلیفی) در سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، بنابراین تفاوت میانگین دو گروه جامعه معنی دار بوده، در کلیه فرضیه ها H_0 مورد قبول واقع نگردیده و H_1 یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می شود. در نتیجه می توان گفت که بین مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی داری وجود دارد و شایسته سالاری، میزان آگاهی از اهداف، رسالت سازمانی و تعهد نسبت به سازمان و تخصص کاری در سازمانهای خصوصی بیشتر از سازمانهای دولتی می باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت بر مبنای شایستگی، شایستگی های هسته ای، شایستگی های

کنشی، شایستگی های تکلیفی.

^۱ - عضو هیئت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران

^۲ - کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

^۳ - کارشناسی ارشد روانشناسی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

مقدمه

در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته سالاری معطوف ساخته است. در واقع حرکت دولت‌ها در جهت استقرار نظام شایسته سالاری از آن جا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است. سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آنها در بهترین پستهای سازمانی استفاده نمایند (لطیفی، ۱۳۸۳، ۱۲). در راهبردهای شغلی مفهوم شایستگی‌های محوری به عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از شرکتها بیان می‌شود، در حالی که منابع انسانی، به ویژه بر تعاریف، استخدام، انتخاب و توسعه شایستگی فردی تمرکز دارند. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی^۱ که توسط پرالد و هامل^۲ در سال ۱۹۹۰ ارائه شده بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند. اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و نیروی کار است که در حال رقابت برای ابراز ارزشهای خویش هستند. با تعاریف شایستگی، به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چیزی است که هر چیزی را که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگیها، مهارتها و نگرشها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیتها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد

¹ - Key competencies

² - Prald& Hameld

شغلی تاثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند، در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده و یا چگونه رفتار کنند؟ (عریضی، ۱۳۸۴، ۶۷).

اسپنسر^۱ (۱۹۹۳)، شایستگی را به دو دسته طبقه بندی می‌کند:

- ۱- شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد.
- ۲- شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است» (گزارش طرح قانون ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲، ۵۳).

سطوح شایستگی به سه سطح تقسیم می‌گردد:

- ۱- سطح فردی^۲، شایستگی: در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیتها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.
- ۲- در سطوح سازمانی^۳، شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.
- ۳- در سطح راهبردی^۴، منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است (Taher, 2007, 48).

شیپمن^۵ (۲۰۰۰) معتقد است که ابعاد گسترده تفاوت‌های فردی که به صورت عملیاتی از طریق گزاره‌های رفتاری تعریف شده‌اند پیشگام مدل‌های شایستگی امروزی هستند. مدل شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد

¹ - Spencer

² - Individual level

³ - Organizational levels

⁴ - Strategic level

⁵ - Shipman

نیاز جهت انجام دادن فعالیت های کاری به صورت موفقیت آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه سازی عملکرد سامانه منابع انسانی می باشد به گونه ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی گردد (Luthans, 2008, 95). در فرایند مدل سازی قابلیت های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده و مدل شایستگی را ایجاد می نماید. در دهه گذشته مدل ها و چارچوب های متعددی در زمینه اندازه گیری شایستگی ها مطرح شده است، این مدل ها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می کنند غالباً با هم تفاوت دارند. برخی از مدل ها به توانایی های سینرژیک و خصوصیات کیفی اشخاص تأکید دارند در حالی که گروه دیگری از مدل ها بر روی مهارت های فنی ویژه شغل متمرکز هستند در برخی از مدل ها هم تلاش شده تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش های شغلی، رفتارهای شغلی و کیسواها ترکیبی از شایستگی های فردی و زمینه های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه روی یک «مدل منفرد شایستگی شغل» شود. مانسفیلد^۱ در یک طبقه بندی کلی انواع مدل های شایستگی را به دو دسته تقسیم می نماید شایستگی ها را «مدل یک اندازه متناسب برای همه» شغل خاص در سازمان متمرکز است تا ملزومات کلیدی شغل را شرح دهد. در مقابل برای تمام گستره شغل در نظر گرفته و بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی عمل می کند. صرف نظر از این طبقه بندی مطالعات کوپر و شیپمن^۲ (۲۰۰۰) و پری (۱۹۹۶)، نشان می دهد که اکثر مدل های شایستگی مبتنی بر اصول مشترکی به شرح زیر هستند (Podler, Borjin and Boydel, 2005, 33):

۱. مبتنی بر خوشه دانش، مهارت ها، توانایی ها، انگیزش، باورها، ارزشها و رغبتها،
۲. مرتبط با جهت گیری استراتژیک،
۳. دارای استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش،
۴. مرتبط با عملکرد برتر یا اثربخشی،
۵. قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش،
۶. مرتبط با بخش مهم شغل.

^۱ - Mansfield

^۲ - Cooper & Shipman & Peri

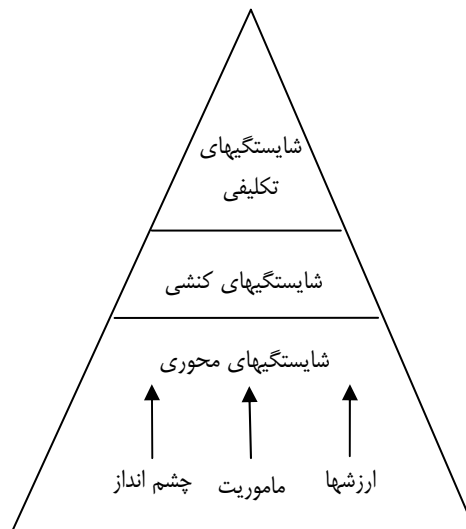
مفهوم شایستگی به این معناست که افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند این در حالی است که کفایت داشتن یک فرد سازمان را اصلاح نمی‌کند و مقوله کلان تر و فراتر از این رویکرد استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی^۱ است. یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه های انسانی در (CBM) مدیریت بر مبنای شایستگی بلندمدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان سازمان تدوین می‌شود. به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرایند تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و موجب گسترش صلاحیتهای تخصصی و حرفه‌ای می‌شود. در سال‌های اخیر مفاهیم نظری مدیریت بر مبنای شایستگی از رهیافت‌های مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، برخی از مهم‌ترین این رهیافت‌ها عبارتند از: رویکرد روان‌شناختی یا روان‌سنجی، رویکرد راهبردی، رویکرد توانمندسازی، رویکرد رهبری و رویکرد سیستمی. حاکمیت نگرش سیستمی در طراحی و اجرای فرایندها و زیرفرایندهای مدیریت بر مبنای شایستگی به دلیل چندگانگی، ناهمگونی و معیارهای چند گانه تصمیم‌گیری و تأثیرات انعکاسی ناشی از آن ضروری است. براساس رویکرد سیستمی تمامی فرایندهای شایستگی و زیرفرایندهای آن باید با رویکرد همپایانی در جهت دستیابی به اهداف مشخص سازماندهی شوند به گونه‌ای که کسب هدفهای نهایی و ارزش آفرین با تعریف شاخص‌های کیفی به راحتی قابل ارزیابی باشد. این فرایندها باید با اصول متعارف و پایدار سایر نظام‌های توسعه منابع انسانی هم‌راستا باشد تا انسجام و یکپارچگی کسب نتایج نهایی در استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی محقق شود (Boyatzis, 2007, 102).

مجموعه شایستگی‌ها در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سه سطح قابل تجزیه و تحلیل می‌باشد. شایستگی‌های هسته‌ای (کلیدی)، شایستگی‌های کنشی و شایستگی‌های تکلیفی.

شایستگی‌های کلیدی عبارتند از مجموعه شایستگی‌های محوری و مشترک برای تمام سطوح شغلی در سازمان، این شایستگی‌ها از مأموریت، رسالت و ارزش‌های سازمانی نشأت می‌گیرند، البته نشانگرهای رفتاری شایستگی‌های کلیدی برای سطوح

¹ - Management based on competency

مختلف شغلی در سازمان کاملاً متفاوت می باشد. شایستگی های کنشی یا گروهی، مجموعه شایستگی هایی هستند که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می دهند و در یک طبقه یا گروه شغلی مشترک قرار دارند ضروری است به عبارت دیگر شایستگی های کنشی ویژگی های مشترکی هستند که پست های مختلف درون یک خانواده شغلی در آن سهیم هستند. شایستگی های تکلیفی، مجموعه ویژگی ها و ملزومات فنی و حرفه ای هستند که در یک شغل خاص مورد توجه قرار می گیرد. در ساختار نظام شایستگی سازمان شایستگی های کلیدی زیربنایی شایستگی های کنشی بوده و در عین حال از شایستگی های تکلیفی حمایت می کنند (دهقانیان، ۱۳۸۶، ۱۴۲).



شکل ۱: لایه های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی (دهقانیان، ۱۳۸۶)

سنخ شناسی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه پنجم توسعه نظام مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرایند تلفیقی است که در بطن آن مجموعه ای از زیر فرایندها را می توان شناسایی نمود. در این میان سنخ شناسی تلاش می کند تا جایگاه نظام شایستگی را در میان سایر موضوع ها و زیر موضوع های مرتبط با این نظام مشخص نماید. بر همین اساس سنخ شناسی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هفت زیر فرایند را به شرح زیر مورد تأکید قرار می دهد (رمضانی، ۱۳۷۸، ۷۶).

۱. شایسته خواهی به معنای فراهم آوردن بسترهای فرهنگی و تسهیلات لازم برای اداره امور به دست شایستگان،
۲. شایسته شناسی به معنای حفظ سوابق، ضبط ویژگیها و توانمندیهای افراد و شناسایی پتانسیل های جدید در مقیاس کلان،
۳. شایسته سنجی از طریق آزمونهای ساختارمند به منظور سنجش و اندازه گیری استعدادهای مدیران بالفعل و بالقوه،
۴. شایسته گزینی به معنای ارزیابی نتایج حاصل از شایسته سنجی به منظور تخصیص جایگاه مطلوب به کارکنان توانمند،
۵. شایسته گیری به معنای جلب و جذب مدیران و کارکنان توانمند از بیرون سازمان،
۶. شایسته داری به معنای حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان شایسته در سازمان،
۷. شایسته پروری به معنای ایجاد شرایط پرورش و بهبود شایستگیها در افراد مستعد از طریق توسعه هنجارها و معیارهای مناسب (همان منبع، ۷۷).

هدف اصلی در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است بر همین اساس در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی بوده و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی فراهم می شود، معیارهای ارزیابی در چنین سازمانی کیفی، همه جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و ...) استفاده می شود و فرایند رشد و ارتقا براساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی صورت خواهد گرفت که سازمانها و موسسات دولتی و خصوصی با در نظر گرفتن موارد فوق می توانند مسیر توسعه را به راحتی طی کنند.

استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی کمک می کند تا سازمان ها در رویکردی منسجم و یکپارچه یک چارچوب مشترک و هماهنگ را بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی های مرتبط با راهبردهای کلان سازمان برای اداره سرمایه های انسانی ایجاد نماید. با این حال با تحلیل وضعیت موجود می توان وجود موانع و چالش هایی را که در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمان می باشد را تعیین نمود، و برای رفع این موانع، بسترسازی مناسب و ایجاد مجموعه ای از زیر ساخت ها که می تواند

موثر باشد را به کار برد. به این دلیل با استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی می‌توان نیروهای شایسته سازمان را در جایگاه مناسب بکار گرفت و با بهره‌وری نیروی انسانی سازمان می‌توانیم سازمانی پیشرو داشته باشیم. هدف از پژوهش حاضر مقایسه میزان اهمیت بر مدیریت بر مبنای شایستگی در هر یک از سازمانهای خصوصی و دولتی می‌باشد. بنابراین با انجام این طرح می‌توانیم برای هر یک از سازمانها و موسسات دولتی و خصوصی استانهای آذربایجان شرقی و غربی، مدیریت بر مبنای شایستگی را مورد سنجش قرار داده و موارد ضعف و قوت هر کدام را تعیین نموده و با توجه به موارد ضعف و قوت آنها راهکارهای مناسب را جهت تحقق مدیریت بر مبنای شایستگی ارائه نموده، تا سازمانها با به‌کارگیری آن در مسیر توسعه قرار گیرند.

در ارتباط با الگوهای شایستگی و شایسته‌سالاری به مقالات و تحقیقاتی که ارائه شده است اشاره می‌گردد:

حامد دهقانیان (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها) به بررسی شایستگی پرداخته است. مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که براساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط را با رهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. در همین راستا استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاستهای کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست ساله و قانون برنامه چهارم مورد تاکید قرار گرفته است. در این مقاله ضمن بررسی رویکردهای متداول در بررسی مفهوم شایستگی و تجربه سایر کشورها در استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، جایگاه این موضوع در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران بررسی شده و در نهایت زیر ساخت‌های مورد نیاز جهت تحقق نظام جامع مدیریت بر مبنای شایستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در تحقیقی دیگر با عنوان بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، که توسط علی عطا‌فر و کریم آذربایجانی (۱۳۸۰) صورت گرفته است، به مطالعه شایسته‌سالاری پرداخته‌اند. یکی از معضلات جدی کشورهای در حال توسعه نحوه‌گزینش مدیران و معیارهای حاکم بر گزینش است. در این پژوهش یاد شده که حاصل یک تحقیق میدانی می‌باشد که با هدف تعیین میزان انتخاب مدیران بر اساس معیارهای همگانی (شایسته-سالاری) و معیارهای اختصاصی (ناشایسته‌سالاری) و همچنین تاثیرات بکارگیری این

معیارها بر عملکرد سازمانها انجام گرفته است. نتایج حاصله از این تحقیق نشان می‌دهد عیلمرغم اینکه انتخاب بر اساس معیارهای اختصاصی سبب کم کاری، غیبت، نارضایتی شغلی کارکنان، از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها، کاهش کارآیی و اثر بخشی سازمانها و به طور کلی هدر رفتن منابع جامعه می‌شود و مدیرانی که بر اساس معیارهای اختصاصی انتخاب شده‌اند برای انتخاب دیگر افراد نیز از این معیارها تبعیت می‌نمایند، در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی تا حدود زیادی معیارهای اختصاصی و ناشایسته سالارانه حاکم می‌باشد. در تحقیق دیگری با عنوان الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی، که توسط وحید ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۸) انجام شده است، شایستگی‌های مدیران مورد بررسی قرار گرفته است. سوال اصلی در مقاله یاد شده اینکه آیا می‌توان با فرایندهای برنامه‌ریزی شده، محیطی را برای پرورش سریع مدیران معمولی و تبدیل آنان به مدیران برجسته را فراهم ساخت؟ نتایج تحقیق فوق حاکی از آن است که شناسایی افراد شایسته امری بسیار مشکل و پیچیده است. در بسیاری از زمینه‌ها، وضعیت کاری مدیران از متاثر از عوامل مهار ناپذیر است. معمولاً مدیران از فرصت‌ها و برخورداری‌های شغلی، قدرت و ثروت بهره‌مندند. در نتیجه امکان چیرگی روابط بر ضوابط بیشتر است. بنابراین سنجش قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران بر اساس مدل‌های مناسب به صورت دوره‌ای می‌تواند اثر بخشی و کارآیی این منبع مهم سازمانی را روشن نماید. در هزاره پیش رو آن چیزی که هدایتگر فعالیت سازمانها است منابع انسانی و فناوری اطلاعات است. استفاده از فناوری اطلاعات علاوه بر کاهش خطای انسانی می‌تواند به کاهش هزینه پردازش اطلاعات نیز بینجامد. با توجه به نتایج این تحقیق استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند ارزیابی‌های دقیقتر و سریعتری صورت گیرد.

روش پژوهش

در این پژوهش نوع مطالعه از لحاظ گردآوری اطلاعات میدانی و از لحاظ روش تحقیق توصیفی-پیمایشی خواهد بود. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای (در شرایطی که جامعه دارای گروههایی باشد) استفاده شده است. از میان خوشه‌ها به تصادف نمونه‌گیری به عمل آورده و تمام حجم خوشه را سرشماری می‌کنیم. برای این منظور فهرستی از این

خوشه ها تهیه می شود و از آن به عنوان چارچوب نمونه گیری استفاده می شود. جهت تعیین پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید.

جامعه آماری و حجم نمونه

در این پژوهش جامعه آماری شامل مدیران عالی، میانی و کارکنان موسسات دولتی و خصوصی استانهای آذربایجان شرقی و غربی می باشد که میزان شاغلین در هر کدام از استانها (سازمانها و موسسات) طبق آمار مرکز آمار ایران ۳۰۰۰۰۰ هزار نفر که جمعاً ۶۰۰۰۰۰ هزار نفر تعیین می گردد. با توجه به جامعه آماری یاد شده و با استفاده از فرمول کوکران با حجم نمونه حدود ۴۲۶ نفر برای استانها انتخاب می گردد:

$$n = \frac{NZ \frac{\alpha^2}{2} p (p - 1)}{e^2 (N - 1) + Z \frac{\alpha^2}{2} p (p - 1)}$$

n تعداد حجم نمونه و N حجم کل جامعه آماری و e درصد خطای مورد مطالعه و دقت مورد نظر (اشتباه مجاز) می باشند. با انتخاب $z=1/96$ (سطح اطمینان ۹۵٪)، $p=0/5$ و $e=0/05$ ، حجم نمونه جمعاً برای هر دو استان برابر ۴۲۶ نفر خواهد بود، که با توجه به حجم نمونه یاد شده جمع آوری اطلاعات از دو جامعه آماری به صورت مساوی صورت گرفت که جمعاً از پرسشنامه های توزیع شده ۳۰۰ پرسشنامه کامل عودت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل

پس از اینکه داده های مورد نیاز با استفاده از ابزارهای مناسب جمع آوری و دسته بندی شدند، اکنون نوبت آن است که با استفاده از تکنیک آماری مناسب داده های جمع آوری شده را تجزیه و تحلیل نمائیم. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS16 و برای مقایسه سطوح یا میانگین دو نمونه مستقل از داده های کمی، از

آزمون t-Test با نمونه های مستقل^۱ استفاده می‌گردد. آزمون t-Test به طور متداول جهت معنی داری تفاوت بین دو میانگین به کار می‌رود.

یافته‌های پژوهش

- ویژگی های جمعیت شناختی نمونه

طبق اطلاعات بدست آمده ترکیب نمونه به قرار جدول زیر است:

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی نمونه

ویژگی	گروه ها	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۱۶	٪۳۹
	مرد	۱۸۴	٪۶۱
سن	۲۰-۳۰	۹۶	٪۳۲
	۳۰-۴۰	۱۰۴	٪۳۵
	۴۰-۵۰	۶۵	٪۲۲
	بیشتر از ۵۰	۳۵	٪۱۱
سابقه	کمتر از ۱۰ سال	۸۷	٪۲۹
	۱۰-۱۵ سال	۱۱۲	٪۳۷
	۱۵-۲۰ سال	۴۷	٪۱۶
	۲۰-۲۵ سال	۳۱	٪۱۰
	بیشتر از ۲۵ سال	۳۳	٪۹
تحصیلات	دیپلم	۵۷	٪۱۹
	فوق دیپلم	۶۳	٪۲۱
	لیسانس	۱۴۵	٪۴۸
	فوق لیسانس	۳۵	٪۱۲

^۱- Independent Samples

آزمون فرضیه‌ها:

فرضیه ۱:

- شایستگی‌های هسته‌ای در لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی، در موسسات دولتی و خصوصی متفاوت هستند.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_d = \mu_{kh} \\ H_1 : \mu_d \neq \mu_{kh} \end{cases}$$

به منظور تعیین تفاوت بین شایستگی‌های هسته‌ای (کلیدی) در سازمانهای دولتی و خصوصی از آزمون مقایسه‌ی میانگین (t-Test) استفاده شد.

جدول ۲: آماره‌های توصیفی متغیر شایستگی‌های هسته‌ای در سازمانهای دولتی و خصوصی

	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف میانگین
شایستگی‌های هسته‌ای	دولتی	۱۵۰	۳۵/۶۵۳۳	۵/۵۰۸۳۹	۰/۴۲۵۲۶
	خصوصی	۱۵۰	۳۸/۹۱۳۳	۴/۰۵۹۲۹	۰/۳۱۳۰۹

همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود با اجرای آزمون f ، برای واریانس‌ها محرز گردید و بر این اساس آزمون t اجرا شد. بر اساس نتایج جدول شماره (۳) بررسی لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی نشان داد که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، شایستگی‌های هسته‌ای سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، بنابراین تفاوت میانگین دو گروه جامعه معنی‌دار بوده، H_0 رد شده و H_1 یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که بین شایستگی‌های هسته‌ای در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون T برای بررسی تفاوت بین میانگین نمره‌های سازمانهای دولتی و خصوصی در ارتباط با متغیر شایستگیهای هسته‌ای

	مقدار T	معنی داری سطح	درجه آزادی	معنی داری سطح	تفاوت میانگین	انحراف معیار	۹۵ درصد فاصله طمینان از تفاوتها	
							دامنه بالا	دامنه پایین
شایستگیهای هسته‌ای	۲/۷۳	۰/۰۴۲	۶۹۸/۱-	۷۹	۰/۰۲۶	۰/۵۲۷	۸/۴۶۶۷۴- ۲/۴۲۶۷۴	۰/۹۰۶۷۴
			۶۹۸/۱- ۲۹۷/۸۹۱	۲۹۷/۸۹۱	۰/۰۲۶	۰/۵۲۷	۸/۴۶۶۷۴- ۲/۴۲۶۷۴	۰/۹۰۶۷۴

فرضیه ۲

- شایستگیهای کنشی در لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی، در موسسات دولتی و خصوصی متفاوت هستند.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_d = \mu_{kh} \\ H_1 : \mu_d \neq \mu_{kh} \end{cases}$$

به منظور تعیین تفاوت بین شایستگیهای کنشی در سازمانهای دولتی و خصوصی از آزمون مقایسه‌ی میانگین (t-Test) استفاده شد.

جدول ۴: آماره‌های توصیفی متغیر شایستگیهای کنشی در سازمانهای دولتی و خصوصی

	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف میانگین
شایستگیهای کنشی	دولتی	۱۵۰	۳۳/۱۲۰۰	۵/۱۰۰۲۳	۰/۴۱۶۴۳
	خصوصی	۱۵۰	۳۶/۴۷۳۳	۴/۱۳۱۴۲	۰/۳۱۸۹۸

همانگونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود با اجرای آزمون t ، برابری واریانس‌ها محرز گردید و بر این اساس آزمون t اجرا شد. بر اساس نتایج جدول شماره (۵) بررسی لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی نشان داد که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، شایستگی‌های کنشی سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، بنابراین تفاوت میانگین دو گروه جامعه معنی‌دار بوده، H_0 مورد تایید قرار نگرفته و H_1 یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که بین شایستگی‌های کنشی در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون T برای بررسی تفاوت بین میانگین نمره‌های سازمانهای دولتی و خصوصی در ارتباط با متغیر شایستگی‌های کنشی

	مقدار F	سطح معنی‌داری	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین	تفاوت انحراف معیار	۹۵ درصد فاصله اطمینان از تفاوتها	
								دامنه بالا	دامنه پایین
شایستگی‌های کنشی									
در حالت مساوی فرض شدن واریانسها	۲/۰۱۳	۰/۰۳۶	-۳/۹۸۴	۳۹۸	۰/۰۰۰	-۲/۳۵۳۳	-۰/۵۹۰۷۳	-۳/۵۱۵۸۶	-۱/۱۹۰۸۱
در حالت مساوی فرض نشدن واریانسها			-۳/۹۸۴	۳۹۷/۹۸۹	۰/۰۰۰	-۲/۳۵۳۳	-۰/۵۹۰۷۳	-۳/۵۱۵۸۶	-۱/۱۹۰۸۱

فرضیه ۳

شایستگی‌های تکلیفی در لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی، در موسسات دولتی و خصوصی متفاوت هستند.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_d = \mu_{kh} \\ H_1 : \mu_d \neq \mu_{kh} \end{cases}$$

به منظور تعیین تفاوت بین شایستگیهای تکلیفی در سازمانهای دولتی و خصوصی از آزمون مقایسه‌ی میانگین (t-Test) استفاده شد.

جدول ۶: آماره‌های توصیفی متغیر شایستگی‌های تکلیفی در سازمانهای دولتی و خصوصی

	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف میانگین
شایستگیهای تکلیفی	دولتی	۱۵۰	۳۴/۳۳۳۳	۵/۵۲۱۹۷	۰/۴۵۰۸۷
	خصوصی	۱۵۰	۳۵/۸۲۶۷	۵/۰۰۱۶۷	۰/۴۰۸۳۸

همان گونه که در جدول (۷) مشاهده می‌شود با اجرای آزمون t ، برابری واریانس‌ها محرز گردید و بر این اساس آزمون t اجرا شد. بر اساس نتایج جدول شماره (۷) بررسی لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی نشان داد که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، شایستگیهای تکلیفی سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، بنابراین تفاوت میانگین دو گروه جامعه معنی‌دار بوده، H_0 مورد قبول واقع نگردیده و H_1 یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که بین شایستگیهای تکلیفی در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۷: نتایج آزمون T برای بررسی تفاوت بین میانگین نمره‌های سازمانهای دولتی و خصوصی در ارتباط با متغیر شایستگیهای تکلیفی

شایستگیهای تکلیفی	تفاوت انحراف معیار	تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t مقدار	سطح معنی داری	F مقدار	۹۵ درصد فاصله اطمینان از تفاوتها	
								دامنه بالا	دامنه پایین
شایستگیهای تکلیفی	۰/۶۰۸۳۳	-۱/۴۹۳۳۳	۰/۰۱۵	۲۹۵/۱۲۸	-۲/۴۵۵	۰/۱۵۲	۲/۰۶۳	-۳۹۶۱۱	۷۱۹۰۴۹
	۰/۶۰۸۳۳	-۱/۴۹۳۳۳	۰/۰۱۵	۲۹۵/۱۲۸	-۲/۴۵۵	۰/۱۵۲	۲/۰۶۳	-۳۹۶۱۱	۷۱۹۰۴۹

فرضیه ۴:

میانگین نمرات لایه های مدیریت بر مبنای شایستگی در موسسات(دولتی یا خصوصی) متفاوت است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_d = \mu_{kh} \\ H_1 : \mu_d \neq \mu_{kh} \end{cases}$$

به منظور تعیین تفاوت بین مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای دولتی و خصوصی نیز از آزمون مقایسه‌ی میانگین (t-Test) استفاده شد.

جدول ۸:

آماره‌های توصیفی متغیر مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای دولتی و خصوصی

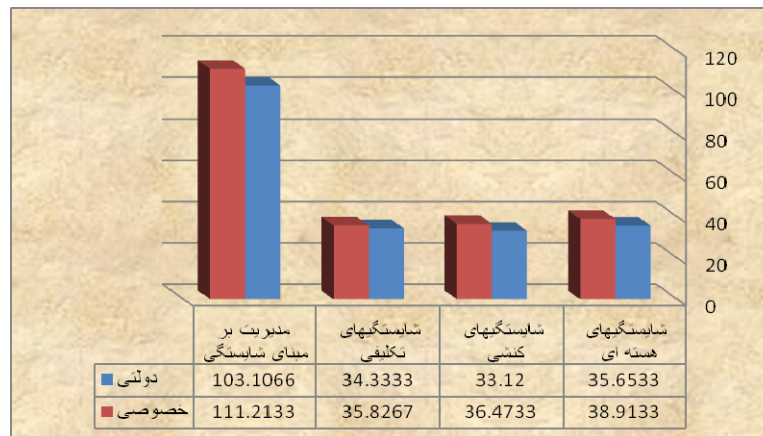
خطای انحراف میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه
۰/۷۸۷۵۵	۹/۶۴۵۴۹	۱۰۳/۱۰۶۶	۱۵۰	دولتی
۰/۷۱۵۹۸	۸/۷۶۸۹۱	۱۱۱/۲۱۳۳	۱۵۰	خصوصی

همان گونه که در جدول (۹) مشاهده می شود با اجرای آزمون f ، برابری واریانس ها محرز گردید و بر این اساس آزمون t اجرا شد. بر اساس نتایج جدول شماره (۹) بررسی مدیریت بر مبنای شایستگی نشان داد که در سطح معنی داری ۵ درصد، مدیریت بر مبنای شایستگی سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، بنابراین تفاوت میانگین دو گروه جامعه معنی دار بوده، H_0 مورد قبول واقع نگردیده و H_1 یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می شود. در نتیجه می توان گفت که بین مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی داری وجود دارد، و شایسته سالاری، میزان آگاهی از اهداف، رسالت سازمانی و تعهد نسبت به سازمان و وظایف محوله در سازمانهای خصوصی بیشتر از سازمانهای دولتی می باشد.

جدول ۹: نتایج آزمون T برای بررسی تفاوت بین میانگین نمره های سازمانهای دولتی و خصوصی در ارتباط با متغیر مدیریت بر مبنای شایستگی

	F مقدار	سطح معنی داری	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	تفاوت انحراف معیار	۹۵ درصد فاصله اطمینان از تفاوتها	
								دامنه پایین	دامنه بالا
مدیریت بر مبنای شایستگی در حالت مساوی فرض نشدن واریانسها	۰/۲۵۳	۰/۶۱۵	-۳/۸۵۸	۲۹۸	۰/۰۰۰	-۴/۱۰۶۶۷	۱/۰۶۴۳۶	-۶/۲۰۱۲۸	-۲/۰۱۲۰۵
مدیریت بر مبنای شایستگی در حالت مساوی فرض نشدن واریانسها			-۳/۸۵۸	۲۹۵/۳۳۵	۰/۰۰۰	-۴/۱۰۶۶۷	۱/۰۶۴۳۶	-۶/۲۰۱۳۶	-۲/۰۱۱۹۸

نمودار شماره (۱) توزیع ستونی میانگین نمرات لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای خصوصی و دولتی را به تفکیک مشخص می‌نماید، مطابق با نمودار تفاوت بین هر یک از شایستگی‌ها در سازمانها ملاحظه می‌گردد و اهمیت مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای خصوصی بیشتر از سازمانهای دولتی می‌باشد.



نمودار شماره ۱: توزیع پراکندگی متغیرها

خلاصه و نتیجه‌گیری

شایستگی به عنوان یکی از مؤلفه های اصلی توسعه سرمایه های انسانی در اقتصاد دانایی محور، زیربنای خلق ارزش های برتر سازمانی محسوب می شود. در همین راستا قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور دولت را مکلف نموده است تا در راستای نوسازی و ارتقای اثربخشی حاکمیت ضمن تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی در جهت استقرار نظام شایستگی در کشور اقدام نماید. امروزه انتخاب صحیح و مناسب افراد برای تصدی مسئولیتها و مشاغل همواره دغدغه مدیران سازمانها می باشد. کشف افراد با هوش و لایق در سازمانها باعث می شود تا سازمانها در تلاش و رقابت باشند تا با هوش ترین و کارآزموده ترین افراد را به خدمت گیرند. شایسته سالاری در سازمانهای رشدیافته و یا در حال رشد بسیار با اهمیت و در میان مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است.

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها بشرح زیر است:

- ۱- بر اساس نتایج بدست آمده در بررسی لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی ملاحظه گردید که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، شایستگی‌های هسته‌ای سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که بین شایستگیهای هسته‌ای در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- نتایج بررسی لایه‌های مدیریت بر مبنای شایستگی نشان داد که، شایستگیهای کنشی سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، یعنی می‌توان گفت که بین شایستگیهای کنشی در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و توانایی‌های کنشی کارکنان سازمانهای خصوصی بیشتر است.
- ۳- در رابطه با آزمون فرض سوم ملاحظه گردید که، شایستگیهای تکلیفی سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، یعنی تفاوت میانگین دو جامعه پذیرفته می‌گردد. در نتیجه می‌توان گفت که بین شایستگیهای تکلیفی در سازمانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- با توجه به نتایج بدست آمده ملاحظه گردید که، مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی، از میزان بالاتری برخوردار بوده، و تفاوت معناداری بین دو جامعه وجود دارد. میزان توجه و اهمیت به کارکنان توانمند در سازمانهای خصوصی نسبت به سازمانهای دولتی از درجه بالاتری برخوردار است.

پیشنهادات

- ۱- در تعیین ملاک‌ها و معیارهای شایستگی علاوه بر معیارهای تخصصی مربوط به هر شغل، ملاک‌های عمومی متناسب با اهمیت و ارزش شغل و معیارهای دینی و مذهبی تعیین و مورد توجه قرار گیرد.
- ۲- شرایط احراز شغل با توجه به شرح وظایف سازمان متناسب با مأموریت‌ها و وظایف هر شغل از طریق معاونت طرح برنامه و بودجه تدوین تا در فرایند شناسایی مدیران ملاک عمل قرار گیرد.

- ۳- در تعیین و بازنگری معیارهای تخصصی شایستگی از نظرات و پیشنهادات معاونت ها و پلیس های تخصصی در محدوده مشاغل مربوط به خود بهره برداری گردد.
- ۴- ایجاد بانک جامع اطلاعات برای نگهداری سوابق، نتایج ارزیابی ها تا در رتبه بندی، انتخاب و انتصاب مدیران مورد استفاده قرارگیرد.
- ۵- روسای بازرسی، ارزشیابی و انتصابات در انتصاب مدیران مراحل ارزشیابی و رتبه های اکتسابی نامزدهای مدیریتی را بر اساس معیارهای شایستگی مذکور در تحقیق بیش از پیش با توجه به شرح مشاغل مورد توجه قرار دهند.
- ۶- توجه به شایسته سالاری عامل اصلی در واگذاری مشاغل و انتصاب ها باشد و از اعمال نظر شخصی و سلیقه پرهیز گردد.

منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
 - ال دفت، ریچارد (۱۳۷۹)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ دوم.
 - دهقانان، حامد (۱۳۸۶)، مدیریت بر مبنای شایستگی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳، ۱۴۲.
 - رمضانی، رضا (۱۳۸۷)، نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت، تهران، گزارش اول، ۷۶-۷۷.
 - سندچشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی (۱۳۸۲)، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
 - لطیفی، میثم (۱۳۸۳)، شناسایی و وزن دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی، پایا نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۲.
 - عریضی، حمید رضا (۱۳۸۴)، پیشنهاد طرح، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۶۷.
 - مجموعه مقالات اولین همایش ملی (۱۳۸۵)، توسعه شایسته‌سالاری در سازمانها، جهاد دانشگاهی، شیوه، تهران.
 - عطافر، علی و آذربایجانی، کریم (۱۳۸۰)، بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۴.
 - ناصحی فر، وحید و همکاران (۱۳۸۸)، الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۱۸۵.
- Boyatzis, R E (2007), The Competent Manager: a Model For Effective Performance, Mcber and Co/ Wiley, pp102.
 - Bateman S.thomas. Scott A.Snell (2007), Management Leading & collaborating in a competitive word , Seventh Edition , MC Graw Hill , Irwin.
 - Hughes L.Richard, Ginnett C.Robert, Curphy J.Gordon (2006), Leadership , fifth Edition , MC Graw Hill
 - Kessler, Robin (2006), Competency Based Interview.

-
- Luthans Fred (2008), Organizational Behavior, Eleventh Edition, MC Graw Hill, Singapore, pp95.
 - Filerman, GL (2008), Closing the Management Competence Gap, Health.
 - Taher, Samer (2007), Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Train ing Company, pp48.
 - [http://www.hr.dop.wa.gov/ work Force Planning Office comp. Htm](http://www.hr.dop.wa.gov/work%20Force%20Planning%20Office%20comp.Htm)
 - [www. Hay group.com](http://www.Haygroup.com)