

شایستگی منابع انسانی: عاملی راهبردی در جهت بهبود عملکرد سازمان

محمدعلی حقیقی*، ساره ابراهیمی*، حمیدرضا قاسمی بنابری***

چکیده

امروزه سازمان‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی، ضمن به‌کارگیری نگرش راهبردی نسبت به محیط پرتلاطم اطراف خود، به دنبال عوامل مؤثر بر عملکرد خود بوده تا با شناسایی و سنجش میزان اثر آنها و تقویت این عوامل، بقای خود را تضمین نمایند. در همین راستا کیفیت سرمایه انسانی نقش حیاتی را در موفقیت سازمان ایفا می‌نماید. هرچند که تعیین توانایی‌ها و قابلیت کارکنان برای کسب این موفقیت کاری بسیار دشوار است. اما برخی سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی منابع انسانی به‌عنوان استراتژی منابع انسانی استفاده می‌نمایند تا با به‌کارگیری این مدل‌ها در سیستم‌های منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند. مدل‌های شایستگی به اجتماع دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و دیگر خصوصیات که برای عملکرد اثربخش در شغل، مورد نیاز هستند اشاره دارند. لذا این تحقیق با هدف بررسی مدل شایستگی کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد سازمان به دنبال ارائه راهکارهایی در این زمینه می‌باشد. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی (تحلیل رگرسیون) و جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه به‌عنوان ابزارهای انجام تحقیق استفاده شده است. داده‌ها توسط روش همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه و به‌وسیله نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است در صورت به‌کارگیری مدل شایستگی کارکنان به‌عنوان یک عامل راهبردی در سطح کلان، می‌توان بهبود عملکرد سازمان را انتظار داشت.

کلیدواژه‌ها: شایستگی؛ مدل‌های شایستگی؛ عملکرد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۱۵

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

Email: S_Ebrahimi1362@yahoo.com

*** کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

۱. مقدمه

امروزه در دنیای رقابتی کسب و کار، بیشتر سازمان‌ها با فقدان سرمایه انسانی که می‌تواند برای موفقیت سازمان حیاتی باشد روبه‌رو هستند. باور عمومی بر آن است که موفقیت یک سازمان به کیفیت توانایی‌های کارکنانش وابسته است [۲۵، ۲۰، ۱۳]. اما، تعیین این امر که کدام توانایی کارمند برای موفقیت سازمان حائز اهمیت است، کاری بسیار دشوار است. در نتیجه، بسیاری از سازمان‌ها مدل شایستگی را به‌عنوان استراتژی منابع انسانی به‌کار می‌برند [۳۳، ۲۴، ۳۳]. مدل شایستگی توصیفی از دانش، مهارت‌ها، و ویژگی‌های مجزا و قابل تقلید کارکنان است [۲۴، ۳۳]. وقتی مدل شایستگی تدوین گردد، دارای مزایای بی‌شماری است که از آن جمله: نخست؛ دسته‌بندی نیروهای قوی تا ضعیف، دوم؛ همسو کردن شایستگی کارکنان با شایستگی محوری سازمان، سوم؛ تمایز افراد با عملکرد بالا از دیگران و چهارم؛ مشخص شدن شایستگی‌های مورد نیاز حال و آینده سازمان می‌باشد. ویژگی قرن بیست و یکم توسعه مدل شایستگی منابع انسانی به‌منظور توانمندسازی متخصصان و تشکیلات منابع انسانی برای تولید ارزش افزوده در سازمانی که در آن خدمت می‌کنند، می‌باشد. نظرسنجی‌ها نشان داده‌اند که ۷۵ تا ۸۰٪ از شرکت‌های آمریکا، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور دارند [۲۱].

ایران نیز، مانند دیگر کشورهای آسیایی رویکرد راهبردی برای مدیریت منابع انسانی فرا گرفته است. شرکت‌های بزرگ، تشکیلات و ادارات منابع انسانی ایجاد نموده و متخصصان را برای مدیریت منابع انسانی استخدام نموده‌اند. اکثر دانشگاه‌ها در ایران رشته‌های مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی را ارائه می‌نمایند. با این حال، به‌دلیل پیچیدگی فرآیند مدیریت منابع انسانی، ماهیت پویای محیط کسب و کار مدرن، و نیازهای همیشه در حال تغییر شایستگی‌ها و مهارت‌ها، بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی در ایران هنوز به‌صورت یک توهم باقی مانده است [۳۱].

سازمان‌های ایرانی به مدل‌های شایستگی توجه چندانی ندارند و از نقش آنها در تحقق اهداف خود، غافل هستند. زیرا این مدل‌ها و تأثیر آنها را در ایجاد مزیت رقابتی نمی‌شناسند و قادر به اندازه‌گیری آنها نیستند. لذا آشنایی مدیران و متخصصان منابع انسانی با مدل‌های شایستگی کارکنان و تأثیر آنها بر عوامل سازمانی یقیناً در راه بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی و ابقاء سازمان آنها مثمر ثمر خواهد بود. یکی از این عوامل سازمانی، عملکرد سازمانی است. بسیاری از محققان بر ضرورت کار تجربی‌تر در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأکید داشته‌اند [۲۸، ۴۱]. به طوری که با به‌کارگیری یک مدل شایستگی، که با برنامه راهبردی سازمان هماهنگ باشد، در

سیستم‌های منابع انسانی مانند استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، ارزیابی کارکنان و جبران خدمت، یک سازمان ممکن است قادر به بهبود عملکرد خود باشد [۱۲، ۱۴].

باید متذکر شد که هر سازمان و شرکتی مدل شایستگی مختص به خود را دارا می‌باشد. به همین دلیل، حساسیت‌ها و دغدغه‌های موجود در مورد پرداختن به مقوله شایستگی کارکنان باتوجه به اهمیت و جایگاه صنعت بانکداری که نقش عمده‌ای را در سیاست‌های اقتصادی کشور ایفا می‌کند و کارشناسان و مدیران این بخش اقتصادی اغلب با مسائل مالی کلان و حساس سر و کار دارند، اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع و "شایسته‌سالاری" را دوچندان می‌کند. چرا که به‌طور مثال یک اشتباه در انتخاب کارشناسان این صنعت، بدون توجه به شایستگی‌های آنان، ممکن است به‌تبع تصمیمات غلط، خسارات جبران‌ناپذیری را به‌بار آورد. همچنین اکنون زمان آن رسیده است که ساختارهای سازمانی، الگوهای کار، و ارزش‌های سنتی در بانک‌ها تغییر شکل یابد تا بتوانند از میان تحریم‌ها و تهدیدهای سال‌های اخیر به‌طور اثربخش‌تری سربلند بیرون آیند. استفاده از مدل‌های شایستگی در ایجاد این تغییرات بی‌تأثیر نخواهد بود. لذا این تحقیق با هدف بررسی مدل شایستگی کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد صنعت بانکداری به‌دنبال ارائه راهکارهایی در این زمینه می‌باشد. در این تحقیق از میان مدل‌های شایستگی موجود، مدل شایستگی راجا اکبر و آیشا اکبر (۲۰۱۲) به‌نقل از مدل شایستگی ال‌ریچ و دیگران (۲۰۰۸) مورد استفاده قرار گرفته است. آنها تخصص‌های منابع انسانی را بر ۷ زمینه اصلی شایستگی تقسیم‌بندی نموده‌اند که در ادامه معرفی می‌گردند.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

از نظر بچرمن و دیگران^۱ (۱۹۹۴)، روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی فاقد مدیریت تغییر، طراحی شغل و طراحی سازمان، فرهنگ سازمانی، تکنیک‌ها و سیاست‌های پرسنلی که برای کسب مزیت رقابتی مورد نیاز است، می‌باشد. ادبیات مدیریت منابع انسانی مدرن رویکرد "سخت" و "نرم" مدیریت منابع انسانی را ارائه داده است که لیگد^۲ (۱۹۹۵) میان این دو رویکرد مدیریت منابع انسانی تفاوت قائل شده است. از نظر وی، رویکرد سخت بر اهمیت یکپارچه‌سازی سیاست‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار تأکید دارد. در این دیدگاه، منابع انسانی صرفاً یک عامل تولید و هزینه می‌باشد. آنها به‌عنوان عوامل منفعل تولید در نظر گرفته شده و صرفاً به‌خاطر مهارت‌هایشان به‌کار گرفته می‌شوند. از سوی دیگر رویکرد "نرم"، با کارکنان به‌خاطر تعهد، سازگاری

1. Betchermann et al

2. Legged

و کیفیت بالای مهارت و عملکردشان به عنوان دارایی‌های ارزشمند و راهبردی رفتار می‌کند. از این منظر، کارکنان در فرایند تولید ورودی، فعال محسوب می‌گردند. طرفداران این رویکرد بر این باورند که کارکنان ماهر و وفادار، یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان خود می‌باشند [۱۶، ۳۸].

از طرفی دیگر، رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به تدریج در طول زمان تکامل یافته است. رومیان قدیم در انتخاب "سرباز شایسته رومی" مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را مدنظر قرار دادند [۲۳]. در طول سه‌هزار سال، امپراتوران چین تفاوت‌ها در توانایی‌های فردی را فراتر از آموزش رسمی تشخیص دادند. منشاء رویکرد مبتنی بر شایستگی به شکل فعلی خود در ایالات متحده آمریکا حدود دهه ۱۹۶۰ می‌باشد و در طول دهه ۱۹۷۰ با کار دیوید مک کله لند راه خود را به بخش شرکت‌های بزرگ باز کرد، کسی که در زمان مساعدتش به آژانس اطلاعاتی ایالات متحده در بهبود روش انتخاب و گزینش، ایده شایستگی را معرفی نمود. ایده مک کله لند حاکی از آن بود که عوامل مرتبط با موفقیت فردی می‌تواند شناسایی شود و سپس به دیگران آموزش داده شود که توانست مبنایی را برای توسعه یک روش‌شناسی به منظور تشخیص شایستگی ایجاد نماید. مک کله لند (۱۹۸۰)، شایستگی را به عنوان "مجموعه‌ای عمومی از دانش، انگیزه‌ها، صفات، ادراک از خود و نقش‌های اجتماعی و مهارت، که به طور علی مربوط به عملکرد برتر و مؤثر در شغل می‌شوند" تعریف نمود [۱۲]. بنابراین، شایستگی به منظور مدیریت منابع انسانی در زمینه کسب‌وکار مدرن به عاملی حیاتی تبدیل شده است.

در همین راستا، تفکر جدیدی در مورد کارکردهای روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل شغل، توسعه یافت [۵، ۳۵] که به ظهور مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایستگی منجر گردید. در گذشته بسیاری از سازمان‌ها از تجزیه و تحلیل شغل به عنوان ابزار اصلی منابع انسانی استفاده می‌نمودند که از شرح شغل^۱ (آنچه که متصدی شغل انجام می‌دهد) و معیارهای شغل^۲ (حداقل احتیاجات لازم برای واجد شرایط شدن در یک شغل) تشکیل شده بود. با این حال تجزیه و تحلیل شغل، دو محدودیت عمده را در بر داشته است: اول آنکه، شرح شغل‌های سنتی معیارها و نتایج قابل سنجش کارکنان که مورد نیاز موفقیت سازمان می‌باشند را فراهم نمی‌کنند. دوم آنکه، یک شرح شغل سنتی به راحتی منسوخ می‌شود چراکه فعالیت‌های شغلی می‌تواند به سرعت در یک محیط پویا تغییر نماید. شایستگی‌ها با به کارگیری مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای عملکرد یک شغل، نسبت به تعیین وظایفی که "فعالیت‌های شغل" نامیده می‌شود، مزایایی را به همراه دارد و مدل‌های شایستگی

1. Job descriptions
2. Job specifications

قادر به تمرکز بر شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت عملکرد یک گروه شغلی، تیم کاری، اداره، یا سازمان می‌باشد [۱۳]. تحقیقات انجام یافته [۲۱]. نشان داده است که ۷۵ تا ۸۰٪ شرکت‌ها در حال انجام عملیات منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌باشند.

در رویکرد شایسته‌محور باید مأموریت، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک سازمان به اجزاء کوچک تقسیم شود. شایستگی‌ها باید در راستای استراتژی و اهداف سازمان شده تا سازمان، نیازهای کنونی و موفقیت بلندمدت آینده خود را کسب نماید [۱۳، ۴۰]. بنابراین، در راستای هم بودن شایستگی‌های فردی و اهداف کسب‌وکار یک سازمان باید موضوع مورد توجه برای فعالیت‌های منابع انسانی باشد. همچنین طبقه‌بندی شایستگی‌ها باید براساس اهداف مدل شایستگی در یک سازمان تعیین گردد. شایستگی‌ها می‌تواند باتوجه به انواع و یا سطوح شایستگی طبقه‌بندی گردد [۱۵، ۴۰]. به‌طور مثال، می‌تواند به دو دسته اصلی؛ شایستگی فنی و یا شایستگی عمومی تقسیم‌بندی گردند [۳]. شایستگی فنی به دانش شغلی و آگاهی از چگونگی به‌کارگیری این دانش در شغل مربوط می‌شود. این شایستگی به عملکرد مؤثر در وظایفی خاص کمک می‌نماید. شایستگی عمومی با ویژگی‌های فردی مانند انگیزش، استعداد و رفتار فردی سر و کار دارد. بنابراین، توسعه‌دهندگان شایستگی می‌توانند این طبقه‌بندی‌ها را مطابق با اهداف سازمان انعطاف‌پذیر سازند. شایستگی‌های کارکنان در طول زمان توسط افراد مختلف از جنبه‌های متفاوت مورد بررسی قرار گرفته و اغلب منجر به تدوین مدل‌های شایستگی متنوعی گردیده که خلاصه‌ای از مدل‌های شایستگی منابع انسانی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مدل‌های شایستگی کارکنان [۳۰].

ردیف	مدل	توانایی‌ها / نقش‌های منابع انسانی
۱	مدل لوچیا و لپ سینگر (۱۹۹۹)	ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، دانش، مهارت‌ها و رفتار
۲	مدل شایستگی الریچ و بروک بنک (۲۰۰۳)	مددکار استراتژی، دانش کسب و کار، اعتبار فردی، انتقال منابع انسانی، تکنولوژی منابع انسانی
۳	مدل HRCS (۱۹۹۲)	دانش کسب و کار، اعتبار فردی، عامل تغییر، انتقال منابع انسانی
۴	مدل HRCS (۲۰۰۷)	عملگرای معتبر، مدیریت فرهنگ و تغییر، طراح سازمان و مدیریت استعداد‌های درخشان، معمار استراتژی، شریک تجاری، مجری عملیات
۵	مدل شایستگی موشه فلدر کرایس (۲۰۰۸)	یادگیری، ابعاد شخصیتی، سازمان کسب و کار، سازمان حرفه‌ای آموزش، تحقیق و کیفیت

برای اینکه بتوان مدل شایستگی را بدست آورد، باید دو طرح مطالعاتی صورت گیرد. اول طرح مطالعه شایستگی حال و دوم طرح مطالعه شایستگی آینده. در طرح اول، بر یک بخش یا دسته شغل یا گروه شغلی تأکید می‌گردد. به طوری که دو دسته افراد با شایستگی‌های بالا و پایین شناسایی می‌شوند و افراد با شایستگی‌های پایین می‌بایست خود را به سطح افراد بالاتر برسانند. اما در طرح دوم نیز بر یک بخش یا دسته شغلی تأکید می‌گردد با این تفاوت که در این حالت باید برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، مأموریت و چشم‌انداز آن مشخص شود [۲]. به عبارت دیگر مدل‌های شایستگی کارکنان در آینده با استراتژی‌های کلی سازمان همسو گردد. مدل‌های شایستگی می‌توانند در سیستم‌های منابع انسانی نقش‌های زیادی را ایفا نمایند. به طور مثال آنها قادرند در موارد ذیل مورد استفاده قرار گیرند.

۱. در استخدام کارکنان جدید؛ با ارزشیابی ارزش‌ها و دیگر رویه‌های انتخاب که شایستگی‌ها را اندازه‌گیری می‌نماید [۷، ۲۲].

۲. در آموزش کارکنان؛ با ایجاد رشته‌هایی هدفمند در توسعه شایستگی‌های معین [۲۲، ۲۴، ۳۶، ۴۲].

۳. در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ با ساختاردهی ابزار ارزشیابی حول شایستگی‌ها [۲۹].

۴. در ارتقاء شغلی کارکنان؛ با استفاده از شایستگی‌ها برای ایجاد معیارهای ترفیع [۲۶].

۵. در توسعه مسیر شغلی کارکنان [۸، ۱۷].

۶. در مدیریت نمودن اطلاعات پرسنلی؛ با استفاده از مدل‌های شایستگی برای ثبت و آرشیو نمودن اطلاعات مهارت‌ها، آموزش و تجربیات کارکنان.

۷. در سیستم جبران خدمت و پاداش‌دهی به کارکنان؛ با استفاده از مدل‌های شایستگی برای نظام‌مندی تفاوت‌های پرداخت میان مشاغل مختلف و یا ارزشیابی کارکنان منظور افزایش پرداخت [۲۲، ۳۹، ۲۷، ۴۳].

۸. آنچه پس از شناخت مدل شایستگی کارکنان و موارد استفاده آن، حائز اهمیت می‌گردد، بررسی این عامل راهبردی در عملکرد سازمان است. شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی از کارکنان می‌باشند (به طور مثال، دانش، مهارت، رفتار، ویژگی‌های شخصیتی، استعداد، و انگیزش‌های اجتماعی) که با عملکرد برتر و مؤثر در شغل پیوند دارند [۹، ۱۳، ۱۸، ۲۴، ۲۵، ۳۲، ۳۴، ۳۷]. از نظر اسپنسر^۱ (۱۹۹۳) شایستگی با عملکرد برتر دارای رابطه علی و معلولی می‌باشد. طبق نظر بیر^۲ (۱۹۸۴) و گاراوان^۳ و دیگران (۱۹۹۵)،

1. Spencer

2. Beer

3. Garavan

یک نظام مؤثر شایستگی فرصت‌هایی را برای رشد افراد و همچنین سازمان‌ها فراهم می‌نماید. آنها دلایل مطرح نمودن روش‌های شایسته‌محور را به شکل جدول ۲، مورد تأکید قرار داده‌اند.

جدول ۲. دلایل مطرح نمودن شایستگی [۱۵]

درصد	دلایل
۲۸	توسعه عملکرد
۲۱	آموزش و بهبود
۱۹	تغییر فرهنگ
۱۳	استخدام نیروهای بهتر
۸	کیفیت‌ها/استانداردها

جامعه مدیریت منابع انسانی SHRM^۱ (۲۰۰۳) اعلام نمودند که تغییرات بی‌سابقه جهان کسب‌وکار و سهم قابل توجه نقش متخصصان منابع انسانی در ارزش افزوده، "شایستگی" را به‌عنوان یک عامل راهبردی در مدیریت منابع انسانی ضروری ساخته است. ویلیامز^۲ (۲۰۰۳) نیاز به ارزشیابی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را به‌منظور کمک به ارتقاء عملکرد سازمان مورد تأکید قرار داد. طبق نظر ایچنسوسکی^۳ و دیگران (۱۹۹۶)، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان اثر بیشتری را دارند تا بر عملکرد فردی و HRD کارکنان را تشویق می‌نماید تا شایستگی خود را به منظور منفعت شخصی و دیگران توسعه بخشند. طبق نظر راول^۴ (۲۰۰۰) و کالدول^۵ [۱۰]، لازم است برنامه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی به‌طور مؤثر برای هر شغل ایجاد گردد. به‌طوری که مدل شایستگی کارکنان به شغل و با عملکرد سازمان متصل گردد. آنها پنج شاخصه را به‌عنوان روش‌هایی با بیشترین ارزش تأثیرگذاری بر توسعه توانایی‌های کارکنان شناسایی نمودند: انگیزش، رفتار، خود مفهومی، دانش، مهارت و آموزش. در مطالعه انجام شده توسط سانچز^۶ (۲۰۰۴)، مشخص شد که شایستگی‌های مختلف می‌تواند برای پیش‌بینی عملکرد کارکنان بهداشت مورد استفاده قرار بگیرد. لوچیا و دیگران (۱۹۹۹)، طرفداران مفهوم‌سازی و تعریف شایستگی در سطح فردی باشند و استدلال می‌کنند که شایستگی "یک قالب چندشاخه‌ای (شبه لوستر) می‌باشد با شاخه‌هایی از دانش، مهارت و

1. Society for Human Resource Management
2. Williams
3. Ichnsowski
4. Rao
5. Caldwell
6. Sanchez

نگرش‌های مرتبط که بخش عظیمی از شغل فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با عملکرد شغلی هم‌بستگی دارد و می‌تواند با استانداردهای تعریف شده اندازه‌گیری شود و با آموزش و توسعه می‌تواند بهبود یابد".

آنها همچنین اضافه می‌نمایند که مدل شایستگی مجموعه‌ای جامع از شایستگی‌هایی هستند که برای عملکرد در سطح بالا مورد نیاز می‌باشند. انجمن رهبری صنفی ایالات متحده^۱ تحقیق انجام شده توسط هویت^۲ (۲۰۰۵) را مورد تحسین قرار داد. تحقیقی که نشان داد شایستگی‌ها، مبنای استراتژیک برای تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نیروی کار، رویارویی با چالش‌هایی همچون مشکل اندازه‌گیری متناسب شایستگی‌های نیروی کار و به‌کارگیری قدرت این چالش‌ها برای حمایت از استراتژی‌های کسب‌وکار فراهم می‌نماید. اگرچه ادبیات مدیریت سهم مدل‌های شایستگی در بهبود عملکرد سازمان را به‌شدت مورد حمایت قرار داده است، اما تعدادی از مطالعات معلوم کرده‌اند که علی‌رغم پذیرش رویکرد شایستگی، بسیاری از سازمان‌ها در بهبود عملکردشان با شکست مواجه شده‌اند. انتقاد اصلی به مدل‌های شایستگی، به‌کمبود شواهد تجربی و عملی در مورد منافع بالقوه این مدل‌ها و اعتبارشان برمی‌گردد [۱۹].

یکی از مدل‌های شایستگی که در بهبود عملکرد سازمان مورد اقبال فراوان قرار گرفته است، مدل شایستگی راجا اکبر و آیشا اکبر (۲۰۱۲) به نقل از مدل شایستگی الریچ و دیگران (۲۰۰۸) می‌باشد. (که مدل مفهومی تحقیق حاضر نیز بر همین اساس می‌باشد) آنها تخصص‌های منابع انسانی را در ۷ زمینه اصلی شایستگی به‌شرح ذیل تقسیم‌بندی نموده‌اند [۴].

- عملگرای معتبر^۳:

یکی از زمینه‌های شایستگی آن است که متخصص منابع انسانی هم معتبر (قابل احترام، پسندیده، پذیرفته شده) است و هم مؤثر (کنشگر). برای این مؤلفه از شاخص‌های نتایج منسجم، تسهیم اطلاعات، ایجاد ارتباطات مبتنی بر اعتماد، دانش نگرش نسبت به منابع انسانی استفاده شده است.

- مدیریت فرهنگ و مشاوره برای تغییر^۴:

یکی از زمینه‌های شایستگی آن است که متخصص منابع انسانی فرهنگ سازمانی را قدر نهد و به شکل‌گیری آن کمک نماید. فرهنگ بیشتر از آنکه یک اتفاق ساده باشد یک الگو برای فعالیت‌هاست.

1. The U.S. Corporate Leadership Council

2. Hewitt

3. Credible Activist

4. Culture and Change Steward

به‌طور ایده‌آل، این فرهنگ در ابتدا از انتظارات مشتریان خارج از سازمان شروع می‌شود (هویت سازمانی و یا علامت تجاری) و سپس این انتظارات به کارکنان داخل سازمان و رفتارهای سازمانی منتقل می‌شود. متخصصان منابع انسانی به‌عنوان مبادیان فرهنگ، هم برای فرهنگ گذشته احترام قائل هستند و هم به شکل‌گیری فرهنگ جدید کمک می‌رسانند. آنها استانداردهای فرهنگ سازمانی را به فرایندها و عملیات منابع انسانی به جریان می‌اندازند. به‌علاوه، متخصصان منابع انسانی تغییر را به دو روش تسهیل می‌نمایند. اول، آنها کمک می‌کنند که فرهنگ تغییر اتفاق بیفتد. دوم، ترتیبات لازم برای آنکه تغییرات در سازمان اتفاق بیفتد را ایجاد می‌نمایند. برای این مؤلفه از شاخص‌های تسهیل تغییر، فرهنگ ارزش‌مدار، فرهنگ شخصی استفاده شده است.

- مدیریت استعدادهای درخشان^۱

متخصصان منابع انسانی از لحاظ نظری، تحقیق و عمل در حوزه‌های مدیریت استعداد بسیار ماهرند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی و چگونگی ورود افراد به سازمان و پیشرفتشان تأکید دارد. برای این مؤلفه از شاخص‌های اطمینان از استعدادهای امروز و فردا، پرورش استعداد استفاده شده است.

- طراح سازمان^۲

طراحی سازمان، بر اینکه چگونه یک سازمان قابلیت‌های خود را در ساختار، فرآیندها و سیاست‌های خود تعبیه کند تأکید دارد. متخصصان منابع انسانی مطمئن هستند که ابزارهای مدیریت استعداد و قابلیت‌های سازمانی یک شرکت با نیازهای مشتری و راهبردها همراستایی و همگرایی دارند. برای این مؤلفه از شاخص‌های شکل‌دهی به سازمان، توسعه ارتباطات، طراحی سیستم پاداش استفاده شده است.

- شریک تجاری^۳

کسب‌وکارها زمانی موفق خواهند بود که اهداف خرد و کلان خود را به‌منظور پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی تنظیم نمایند. متخصصان منابع انسانی با آگاهی از بافت اجتماعی، جایی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، به موفقیت سازمان‌ها مدد می‌رسانند. آنها می‌دانند که چگونه سازمان‌ها درآمدزایی می‌کنند، چیزی که ما آن را زنجیره ارزش آن کسب‌وکار می‌نامیم؛ همچنین می‌دانند که مشتریان کسب‌وکار چه کسانی هستند و چرا آنها محصولات و خدمات سازمان را

1. Talent manager
2. Organization designer
3. Business partner

می‌خرند. در نهایت، متخصصان منابع انسانی بخش‌های سازمان را به‌خوبی درک می‌کنند (اعم از مالی، بازار، تحقیق و توسعه و مهندسی). بنابراین آنها می‌توانند به سازمان در ایجاد درآمد یاری رسانند. برای این مؤلفه از شاخص‌های زنجیره ارزش خدمت، استنباط محتوای اجتماع، به تفصیل بیان کردن پیش‌فرض‌های ارزشی، شیوه به‌کاربردن تکنولوژی کسب‌وکار استفاده شده است.

- رهبری و مدیریت^۱

شایستگی مدیریتی یا رهبری مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهای فردی رهبران و مدیران ارشد یک سازمان را شامل می‌شود. برای این مؤلفه از شاخص‌های تقویت استراتژی‌های چابک، مدیریت عملیاتی، مدیریت فردی و گروهی، جذب مشتری استفاده شده است.

- کارشناس فنی^۲

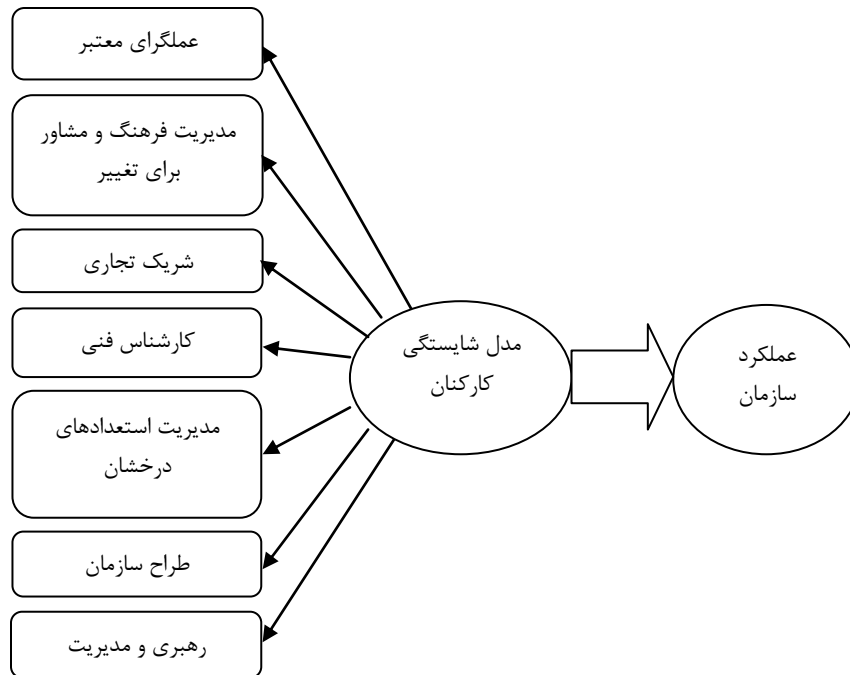
به‌کارگیری دانش فنی در تمامی عرصه‌های منابع انسانی در جهت پشتیبانی از مأموریت سازمان و نیازهای کسب‌وکار، استفاده از پژوهش و سایر ابزارها برای ارائه اطلاعات لازم به‌منظور کمک به ایجاد محیط کاری اثربخش و کارا و تطبیق فناوری اطلاعات با مدیریت منابع انسانی از فعالیت‌های کارشناس فنی است. برای این مؤلفه از شاخص‌های اجرای سیاست‌های سازمان، تکنولوژی منابع انسانی پیشرفته، دفاع از کارکنان، تخصص‌های فنی استفاده شده است.

شاخص‌های عملکرد به‌کار گرفته شده در این تحقیق عبارت‌اند از: بهبود کیفیت خدمات، توسعه خدمات جدید، جذب کارکنان، حفظ و نگهداری کارکنان، رضایت کارکنان، مشتریان / ارباب رجوع، روابط مبتنی بر اعتماد در میان کارکنان، افزایش سهم بازار، پایداری بهبود یافته در بازار، افزایش ارزش سهام در مبادلات سهام، تدوین اهداف هوشمندانه برای کارکنان [۴].

1. Leadership and management

2. HR Experts

همان‌طور که پیش‌تر نیز در مقدمه عنوان گشت، هر سازمانی بایستی دارای مدل شایستگی مختص به خود باشد. یکی از عرصه‌هایی که به نظر می‌رسد نیازمند به این موضوع است، صنعت بانکداری است. صنعت بانکداری به دلیل ارتباط با تمام افراد جامعه و اعتمادی که مردم به این صنعت دارند، نیاز شدید به کارکنانی شایسته دارد. و به دلیل اینکه در عرصه ارائه خدمات فعالیت می‌کند، مدل شایستگی کارکنان برای این صنعت کاملاً به صورت یک عامل راهبردی مطرح می‌گردد. با توجه به این توضیحات و مؤلفه‌های مدل شایستگی که در بالا ذکر گردید، مدل مفهومی تحقیق به شرح نمودار ۱ ارائه می‌گردد.



نمودار ۱. مدل مفهومی

۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق براساس تقسیم‌بندی بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای، جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌گردد. از آنجایی که پژوهشگران به دنبال بررسی ارتباط و تأثیر مدل‌های شایستگی کارکنان بر عملکرد سازمان می‌باشند روش تحقیق توصیفی - همبستگی (تحلیل رگرسیون) می‌باشد. در این تحقیق، جامعه آماری کلیه کارشناسان و مدیران در حوزه صنعت بانکداری می‌باشند که با توجه به گستردگی و تعداد زیاد افراد از نمونه‌گیری استفاده شده است و به دلیل اینکه شناختی از کل جامعه آماری وجود نداشت و چارچوب نمونه‌گیری مشخص نبود از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ استفاده گردیده است [۱۱]. حجم نمونه براساس مراجعه به خبرگان تعداد ۱۲۶ نفر، تعیین گردید. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد ۰/۸۲۳ بدست آمد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه نیز از روش اعتبار محتوا استفاده شده است.

۴. تحلیل یافته‌ها

داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ تحلیل گردید. بخش اول؛ اطلاعات زمینه‌ای و جمعیت‌شناختی است که با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مشخص شد که؛ (۱) ۶۲ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۳۸٪ آن را زنان تشکیل می‌دهند. (۲) توزیع سنی کارشناسان نشان می‌دهد که بیشترین توزیع سنی مربوط به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال و کم‌ترین توزیع سنی مربوط به گروه سنی بالای ۶۰ سال می‌باشد. (۳) ۳۱٪ جامعه آماری را لیسانس، ۴۳٪ را فوق لیسانس و ۲۷٪ را دکترا تشکیل می‌دهند. (۴) بیشترین سابقه خدمت در گروه ۲۵-۱۵ سال بوده با ۴۳٪ و گروه زیر ۵ سال سابقه کمترین درصد را با ۴٪ به خود اختصاص می‌دهند. (۵) ۳۰٪ پاسخ‌دهندگان را کارشناسان، ۳۶٪ را مدیران میانی، ۱۲٪ را مدیران عالی و مابقی را دیگر پست‌های سازمانی تشکیل می‌دهد. پیش از آزمون فرضیات شاخص‌های آماری هر یک از مؤلفه‌های مدل شایستگی کارکنان بررسی می‌گردد که شامل میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات بررسی می‌باشد تا مشخص گردد که هر یک از شاخص‌ها از چه وضعیتی برخوردارند. جدول ۳ این شاخص‌ها را به خوبی نمایش داده است.

1. Snowball sampling

جدول ۳. اندازه‌های آماری شاخص‌های مدل تحقیق

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
عملگرایی معتبر	نتایج منسجم	۴/۲۱۵۲	۰/۸	۰/۱۸۹
	تسهیم اطلاعات	۴/۵۲۵۱	۰/۸۶	۰/۱۹
	ایجاد ارتباطات مبتنی بر اعتماد	۴/۱۴۹۷	۰/۸۳	۰/۲
	دانش نگرش نسبت به منابع انسانی	۳/۵۲۸۲	۱/۲	۰/۲۸
مدیریت فرهنگ و مشاور برای تغییر	تسهیل تغییر	۴/۴۳۱۲	۰/۷۵	۰/۱۶۹
	فرهنگ ارزش‌مدار	۴/۷۹۲	۰/۶۶	۰/۱۳۷
	فرهنگ شخصی	۴/۴۱۷	۰/۷۹	۰/۱۷۸
شریک تجاری	زنجیره ارزش خدمت	۳/۰۵۳۱	۱/۳	۰/۴۲۵
	استنباط محتوای اجتماع	۴/۲۱۵۲	۰/۹۱	۰/۲۱۵
	به تفصیل بیان کردن پیش‌فرض‌های ارزشی	۳/۴۴۹۲	۱/۲۳	۰/۳۵۶
	شیوه به‌کاربردن تکنولوژی کسب و کار	۴/۷۵۱۱	۰/۸۴	۰/۱۷۶
کارشناس فنی	اجرای سیاست‌های سازمان	۴/۳۶۱۹	۰/۷۵	۰/۱۷۱
	تکنولوژی منابع انسانی پیشرفته	۳/۱۶۶۷	۱/۱۱	۰/۳۵
	دفاع از کارکنان	۴/۷۰۱۴	۰/۱	۰/۲۱۲
	تخصص‌های فنی	۳/۳۹۳۲	۱/۲۴	۰/۳۶۵
مدیریت استعدادهای درخشان	اطمینان از استعدادهای امروز و فردا	۳/۰۰۱۴	۱/۳۳	۰/۴۴۳
	پرورش استعداد	۴/۵۲۸۲	۰/۸۸	۰/۱۹۴
طراح سازمان	شکل دهی به سازمان	۳/۵۶۱۲	۰/۹۹	۰/۲۷۷
	توسعه ارتباطات	۴/۷۹۲	۰/۶۹	۰/۱۴۳
	طراحی سیستم پاداش	۴/۸۶۷	۰/۷۸	۰/۱۶
	تقویت استراتژی‌های چابک	۴/۰۵۳۱	۱/۱	۰/۳۷۱
رهبری و مدیریت	مدیریت عملیاتی	۳/۲۷۵۲	۱/۴	۰/۴۲۷
	مدیریت فردی و گروهی	۴/۴۵۹۲	۰/۹۵	۰/۲۱۳
	جذب مشتری	۳/۶۵۱۱	۱/۲۵	۰/۳۴۲

هر چه میزان ضریب تغییرات پایین‌تر باشد نشانگر وضعیت بهتر آن شاخص نسبت به شاخص‌های دیگر می‌باشد. به‌عنوان مثال شاخص فرهنگ ارزش‌مدار با عدد ۰/۱۳ نسبت به شاخص دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است و بدین ترتیب مابقی شاخص‌ها تعیین وضعیت می‌شوند.

آزمون فرضیات براساس ضریب همبستگی. نتایج ضریب همبستگی برای ۸ فرضیه این تحقیق در قالب جدول ۴ نشان داده می‌شود.

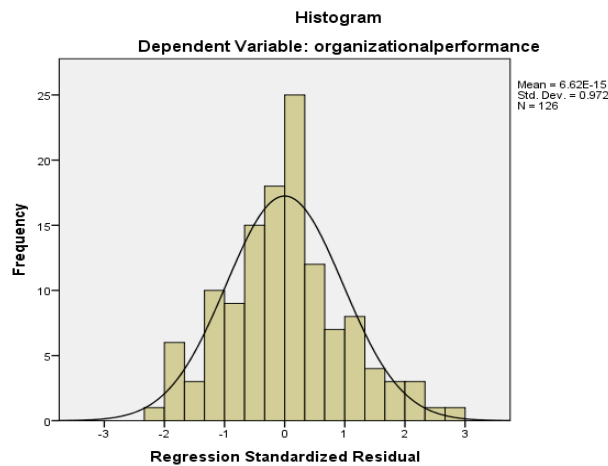
جدول ۴. جدول همبستگی

متغیر اصلی	شاخصه های آماری	عملکرد سازمانی
مدل شایستگی	همبستگی اسپیرمن	۰/۶۶۶
	سطح معناداری (sig)	۰
	تعداد	۱۲۶
متغیرهای فرعی	شاخصه های آماری	عملکرد سازمانی
	همبستگی اسپیرمن	۰/۴۶۸
	سطح معناداری (sig)	۰
عملگرای معتبر	تعداد	۱۲۶
	همبستگی اسپیرمن	۰/۲۰۶
	سطح معناداری (sig)	۰
مدیریت فرهنگ و مشاور برای تغییر	تعداد	۱۲۶
	همبستگی اسپیرمن	۰/۳۸۵
	سطح معناداری (sig)	۰
شریک تجاری	تعداد	۱۲۶
	همبستگی اسپیرمن	۰/۵۳۹
	سطح معناداری (sig)	۰
کارشناس فنی	تعداد	۱۲۶
	همبستگی اسپیرمن	۰/۵۶۶
	سطح معناداری (sig)	۰
مدیریت استعدادهای درخشان	تعداد	۱۲۶
	همبستگی اسپیرمن	۰/۶۰۳
	سطح معناداری (sig)	۰
طراح سازمان	تعداد	۱۲۶
	همبستگی اسپیرمن	۰/۵۰۵
	سطح معناداری (sig)	۰
رهبری و مدیریت	تعداد	۱۲۶

نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد که هر ۸ فرضیه مطرح شده در این تحقیق تأیید می‌گردد.

آزمون فرضیات براساس رگرسیون چندگانه. واژه "رگرسیون" به معنای بازگشت است و نشان دهنده آن است که مقدار یک متغیر به متغیر دیگری باز می‌گردد. در رگرسیون به دنبال برآورد رابطه‌ای ریاضی و تحلیل آن هستیم، به طوری که با آن بتوان کمیت متغیری مجهول را با استفاده از متغیرهای معلوم تعیین کرد. اما در همبستگی به دنبال تعیین نوع رابطه و میزان ارتباطی هستیم که متغیرها را به هم ربط می‌دهد. رگرسیون چندگانه، روشی برای مطالعه سهم یک یا چند متغیر مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته است [۱]. به منظور استفاده از رگرسیون نیاز است که مفروضات رگرسیون خطی رعایت شود. در غیر این صورت امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. بدین منظور دو آزمون دوربین واتسون و آزمون نرمال بودن خطاها انجام شد که نتایج آن به شرح زیر می‌باشد.

مقدار آماره دوربین - واتسون^۱ در این پژوهش ۱/۷۱۷ بدست آمده که نشان می‌دهد استقلال بین خطاها وجود دارد. به منظور نرمال بودن خطاها می‌توان از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف استفاده کرد. این کار صورت گرفت و مقدار sig ۰/۳۹۳ بدست آمد و از آنجا که این مقدار بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نشان دهنده نرمال بودن خطاها است این عملیات را می‌توان از طریق نمودار نیز نشان داد.



نمودار ۲. نرمال بودن توزیع خطاها

باتوجه به تحلیل‌های فوق شرایط برای انجام رگرسیون آماده است. بدین منظور برای تجزیه و تحلیل نتایج رگرسیون چندگانه از چندین جدول استفاده شده است. در آغاز جدول ۶ و ۵ که توسط آن تحلیل واریانس رگرسیون و خلاصه مدل به نمایش درآمده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل واریانس

مدل	جمع مجزورات	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۳/۸۵۳	۷	۱/۹۷۹		
باقیمانده	۱۰/۹۴۵	۱۱۸	۰/۰۹۳	۲۱/۳۳۵	۰/۰۰۰
کل	۲۴/۷۹۸	۱۲۵			

نتایج حاوی تحلیل واریانس رگرسیون، به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرها است. همان‌طور که از نتایج جدول ۵ برمی‌آید، به دلیل اینکه سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا فرض خطی بودن مدل تأیید می‌گردد.

جدول ۶. آزمون ضریب تعیین مدل تحقیق

ضریب رگرسیون چندگانه	ضریب تعیین R^2	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد از معیار	سطح معناداری
۰/۷۴۷	۰/۵۵۹	۰/۵۳۲	۰/۳۰۴۵۶	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود سطح معناداری برابر صفر بوده و از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. ضریب تعیین تعدیل شده مدل برابر ۰/۵۳۲ می‌باشد، که نشان می‌دهد که حدود ۵۳٪ از تغییرات متغیر وابسته، قابل استناد به تغییرات متغیرهای مستقل می‌باشد و بقیه تغییرات متغیر وابسته، از تغییرات ناشی از سایر عوامل می‌باشد. ضریب رگرسیون چندگانه همان‌طور که از جدول ۶ پیداست، برابر ۰/۷۴۷ می‌باشد که نشان می‌دهد شدت رابطه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته برابر ۰/۷۴۷٪ است. در ادامه در جدول ۷ به اطلاعات مرتبط به هر یک از متغیرهای مستقل می‌پردازیم.

جدول ۷. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	ضرایب رگرسیون	انحراف استاندارد	ضریب استاندارد شده	سطح معناداری	آماره آزمون
مقدار ثابت	۱/۱۰۱	/۲۵۳		۰/۰۰۰	۴/۳۴۵
عملگرایی معتبر	-۰/۲۰۲	۰/۰۵	۰/۳۲۸	۰/۰۰۰	۴/۰۴۳
مدیریت فرهنگ و مشاور برای تغییر	-۰/۱۱۸	۰/۰۵	۰/۲۲۶	۰/۰۲۳	۲/۳۵۵
شریک تجاری	-۰/۰۰۲	۰/۰۷	-۰/۰۰۳	۰/۹۷۴	-۰/۰۳۳
کارشناس فنی	-۰/۱۳۲	۰/۰۷۱	۰/۱۷۴	۰/۰۶۴	۱/۸۷۱
مدیریت استعدادهای درخشان	-۰/۳۳۲	۰/۰۶۷	۰/۲۴۶	۰/۰۲	۳/۱۴۵
طراح سازمان	-۰/۲۴	۰/۰۶۷	۰/۳۳	۰/۰۰۱	۳/۵۷۶
رهبری و مدیریت	-۰/۱۳۴	۰/۰۵۵	۰/۱۸۴	۰/۰۱۶	۲/۴۵۵

در جدول ۷، ردیف نخست متعلق به مقدار ثابت معادله است که برابر ۱/۱۰۱ می‌باشد. آماره آزمون نیز برابر ۴/۳۴۵ است. اما نکته‌ای که باید به آن توجه نمود، میزان معناداری این آماره است که برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد. از آنجا که سطح معناداری این آماره کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که می‌شود از این آماره در معادله رگرسیون استفاده کرد.

ردیف دوم جدول متعلق به متغیر مستقل عمل‌گرایی معتبر می‌باشد. همان‌گونه که از جدول پیداست، میزان بتا یا ضریب رگرسیون برابر ۰/۲۰۲ می‌باشد آماره آزمون نیز برابر ۴/۰۴۳ است. نکته دیگر بررسی سطح معناداری این متغیر است. همان‌گونه که مشخص است سطح معناداری این متغیر ۰/۰۰۰ است. از آنجا که این مقدار از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این آماره در معادله رگرسیون جای می‌گیرد. ردیف سوم جدول متعلق به تأثیر مدیریت فرهنگ و مشاور برای تغییر بر متغیر وابسته یعنی عملکرد سازمان می‌باشد. همان‌گونه که از جدول پیداست، میزان بتا برابر ۰/۱۱۸ بوده و آماره آزمون نیز برابر ۲/۳۵۵ می‌باشد. نکته دیگری که باید به آن توجه نمود و از اهمیت فراوانی برخوردار است، بررسی سطح معناداری است که در این ردیف سطح معناداری برابر ۰/۰۲۳ است و از آنجا که این مقدار از ۰/۰۵ بزرگ‌تر نیست، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این متغیر در کنار سایر متغیرها بر متغیر وابسته تأثیرگذار است و نباید از معادله رگرسیون حذف شود.

ردیف چهارم در مورد تأثیر شریک تجاری بر عملکرد سازمان می‌باشد. همان‌گونه که در جدول مشخص است میزان ضریب رگرسیون برابر ۰/۰۰۲- و آماره آزمون برابر ۰/۰۳۳- است. سطح معناداری نیز برابر

۰/۹۷۴ است که بزرگتر از ۰/۰۵ است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این متغیر در کنار سایر متغیرها بر متغیر وابسته تأثیرگذار نیست و باید آن را از معادله رگرسیون خارج نمود.

ردیف پنجم در مورد تأثیر کارشناس فنی بر عملکرد سازمان می‌باشد. همانگونه که در جدول مشخص است میزان ضریب رگرسیون برابر ۰/۱۳۲ و آماره آزمون برابر ۱/۸۷۱ است. سطح معناداری نیز برابر ۰/۰۶۴ است که بزرگتر از ۰/۰۵ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این متغیر در کنار سایر متغیرها بر متغیر وابسته تأثیرگذار نیست و باید آن را از معادله رگرسیون خارج نمود.

ردیف ششم در مورد تأثیر مدیریت استعدادهای درخشان بر عملکرد سازمان می‌باشد. همانگونه که در جدول مشخص است، میزان ضریب رگرسیون برابر ۰/۳۳۲ و آماره آزمون برابر ۳/۱۴۵ است. سطح معناداری نیز برابر ۰/۰۲ است که بزرگتر از ۰/۰۵ نیست بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این متغیر در کنار سایر متغیرها بر متغیر وابسته تأثیرگذار است و نباید آن را از معادله رگرسیون خارج نمود.

ردیف هفتم جدول ۷، متعلق به متغیر مستقل طراح سازمان می‌باشد. همانگونه که از جدول پیداست میزان بتا یا ضریب رگرسیون برابر ۰/۲۴ می‌باشد آماره آزمون نیز برابر ۳/۵۷۶ است. نکته دیگر بررسی سطح معناداری این متغیر است. همانگونه که مشخص است سطح معناداری این متغیر ۰/۰۰۱ است. از آنجا که این مقدار از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این آماره در معادله رگرسیون جای می‌گیرد. ردیف آخر جدول متعلق به متغیر مستقل رهبری و مدیریت می‌باشد. همانگونه که از جدول پیداست، میزان بتا یا ضریب رگرسیون برابر ۰/۱۳۴ می‌باشد آماره آزمون نیز برابر ۲/۴۵۵ است. نکته دیگر بررسی سطح معناداری این متغیر است. همانگونه که مشخص است، سطح معناداری این متغیر ۰/۰۱۶ است. از آنجا که این مقدار از سطح ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این آماره نیز در معادله رگرسیون جای می‌گیرد.

باتوجه به یافته‌های جداول ۶ و ۷ معادله رگرسیون به شکل زیر درمی‌آید:

$$Y = 1/101 + 0/202 X_1 + 0/118X_2 + 0/332X_3 + 0/24 X_4 + 0/134 X_5$$

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برای بررسی رابطه بین مدل شایستگی و عملکرد سازمان، تجزیه و تحلیل‌های لازم صورت و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین چنین می‌توان نتیجه گرفت که هر چه در مدل شایستگی افرادی فعال‌تر، متخصص‌تر و مدیریت بالاتر در زمینه‌های گوناگون باشند، عملکرد سازمان نیز به تناسب بهبود خواهد یافت. نکته‌ای که از نتایج رگرسیون چندگانه بدست آمد، حذف برخی از متغیرها از مدل رگرسیون بود. اگر تأثیر متغیرهای مستقل را به گونه‌ای یکجا و هم‌زمان و با استفاده از تکنیک رگرسیون چندگانه سنجیده شود، می‌تواند نتیجه‌ای متفاوت از سنجش متغیرهای مستقل به‌طور تک تک داشته باشد و چنانچه مشاهده می‌شود، در بررسی ارتباط و تأثیر مدل شایستگی کارکنان بر عملکرد سازمان که با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن صورت گرفت، این نتیجه حاصل آمد که این دو متغیر، ارتباط مستقیم با یکدیگر دارند. ولی در روش رگرسیون چندگانه، ارتباط آنها خطی نبوده و متغیرهای شریک تجاری، کارشناس فنی نمی‌تواند تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان داشته باشد. این نتیجه نشان‌دهنده آن است که اگر همه متغیرها به‌طور یکجا در کنار یکدیگر قرار گیرند، ممکن است تأثیرگذاری عاملی را خنثی کنند. برای مقایسه اثرات متغیرهای موجود در مدل رگرسیون بر متغیر وابسته، می‌توان از ضرایب استاندارد شده استفاده نمود. ستون ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد طراح سازمان نسبت به دیگر متغیرهای مستقل بیشترین تأثیر را می‌تواند بر روی عملکرد سازمان داشته باشد. زیرا به‌ازای یک واحد تغییر در این متغیر ۰/۳۳ واحد تغییر در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. پس از عامل طراح سازمان، عامل عمل‌گرای معتبر، بیشترین تأثیر را بر روی متغیر وابسته اعمال می‌کند. چرا که به‌ازای یک واحد تغییر در این متغیر ۰/۳۲۸ واحد تغییر در متغیر وابسته بوجود می‌آید. به همین ترتیب مدیریت استعدادهای درخشان، مدیریت فرهنگ و مشاور برای تغییر و عامل رهبری و مدیریت در رده بعدی قرار می‌گیرد. اما متغیرهای شریک تجاری و کارشناس فنی به دلیل اینکه سطح معناداری آنها از ۰/۰۵ بزرگ‌تر بوده است، از معادله رگرسیون خارج می‌شود. مدل شایستگی به کار رفته در این تحقیق همان‌طور که بیان شد، برگرفته از مدل الریچ می‌باشد که توسط راجا اکبر توسعه یافته است. در این مدل از هفت متغیر به‌عنوان متغیرهای شایستگی یاد شده است. اما باتوجه به نتایج بدست آمده از این تحقیق، دو متغیر شریک تجاری و کارشناس فنی علی‌رغم داشتن همبستگی مثبت، درون مدل جای نمی‌گیرد. به‌طوری که می‌توان گفت مدل شایستگی مورد استفاده در صنعت بانکداری ایران پنج متغیره می‌باشد و به این متغیرها در مدل‌هایی همچون مدل HRCS (۲۰۰۷)، مدل HRCS (۲۰۰۷) نیز اشاره شده است. باتوجه به تعریفی که از متغیرهای استخراج شده از مدل ارائه شد، می‌توان نتیجه گرفت که در صنعت بانکداری ایران دید مثبتی به متخصصان منابع انسانی به‌عنوان شرکای تجاری و متخصصان فنی در سازمان وجود ندارد. محققان این احتمال را می‌دهند که پاسخ‌دهندگان با باور بر

اینکه در منافع سازمان به‌ویژه منافع مالی سهیم نیستند. در نتیجه متغیر مورد نظر را جزء مدل شایستگی محسوب نمی‌کنند. اما پیشنهادهایی که براساس نتایج بدست آمده در این تحقیق به‌منظور ارتقاء و توسعه مدل شایستگی کارکنان به‌عنوان یک عامل راهبردی صنعت بانکداری می‌توان بیان کرد به‌شرح زیر باشد:

- به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف مدل شایستگی از جمله استراتژی آموزش، برای آشناسازی کارکنان و مدیران با مفاهیم دو عامل شریک تجاری و کارشناس فنی برای قرار گرفتن این دو عامل در مدل شایستگی صنعت بانکداری در ایران. زیرا حذف این دو عامل موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود و از طرف دیگر مدل شایستگی به نوعی نقصان پیدا می‌کند.

- کاربرد مدل شایستگی در تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر توسعه چارچوب شایستگی‌های پویایی منابع انسانی در ایران و بویژه در صنعت بانکداری با توجه به توسعه مهارت‌ها.
- دقت در انتخاب و پرورش مدیران منابع انسانی به‌طوری که آنها از طرف تمامی افراد سازمان قابل احترام بوده و توانایی انجام کار را دارا باشند. دلیل این امر توسعه ارتباطات مابین مدیران و کارکنان در صنعت بانکداری است.

- محیط بسیار پویای صنعت بانکداری، مدیران و کارشناسان این حوزه را ملزم می‌کند تا با شناسایی دقیق متغیرهای فرهنگ سازمانی در جهت تسهیل انجام فعالیت‌ها و تقویت نتایج بدست آمده و ایجاد بستر مناسب برای ایجاد تغییر در صورت لزوم گام بردارند. لذا شناسایی درست این متغیر می‌تواند زمینه‌های مدل شایستگی کارکنان را به‌خوبی فراهم نماید.

- نیروهای جوان و خوش‌فکر یکی از مؤلفه‌های اصلی مدل شایستگی است. کسانی که با خلاقیت و ایده‌های خود موجب تحول در صنعت بانکداری می‌گردند. لذا جذب و به‌کارگیری نخبگان و استعدادها مورد نیاز و همچنین حفظ این گنجینه‌های ارزشمند از طریق فراهم کردن محیط کاری و پرداخت مناسب یکی از مواردی است که نباید به هیچ‌عنوان مورد غفلت قرار گیرد.

- کارکنان هر سازمان هستند که نرم‌افزار و سخت‌افزار هر سازمانی را شکل می‌دهند. مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری به‌عنوان طراحان این صنعت، موجب شناخت ارکان و اجزاء این صنعت و کمک به توسعه ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از طریق فراهم کردن بسترهای ارتباطی و چارت سازمانی و همسویی با نیازهای استراتژیک مشتریان می‌شوند.

- رهبری تحول‌آفرین صنعت بانکداری تنها از طریق هدایت، راهنمایی و نفوذ بر کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان در جهت اهداف صنعت و نیازهای مشتریان می‌باشد. لذا می‌توان با به‌کارگیری این نوع از رهبری حلقه مدل شایستگی را تکمیل نمود و امید به موفقیت صنعت بانکداری در داخل و خارج کشور به همراه سازمان‌های دیگر که از مدل شایستگی استفاده می‌نمایند داشت.

منابع

۱. آذر عادل مؤمنی، منصور (۱۳۹۲). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران: انتشارات سمت.
۲. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
3. Agut, S. & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training request: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31–51.
4. Akbar, Raja M. & Aisha A. (2012). Human resource management competency model for Pakistani banking companies, *African Journal of Business Management*, 6(38), pp. 10396-10407.
5. Alberto BM. & Javier MC (2002). Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. *Human Resource Management*, 5(3):175-199.
6. Athey, T. R. & Orth, M. A. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–225.
7. Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1203.
8. Berke, D. (2005). Requirements for implementing a succession management system. *Mt. Eliza Business Review*, 7, 44–49.
9. Boyatzis, R. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Hoboken, NJ: Wiley. 88 DOI: 10.1002/piq Performance Improvement Quarterly
10. Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *J. Manag. Stud.* 40(4):983-1004.
11. Cooper, D.R. & Schindler, S.P. (2003). *Business research methods*. 8th ed. McGraw Hill.
12. Dubois, D. (1993). "Psychological Models of Concepts: Introduction," in *Categories and Concepts: Theoretical Views and Inductive Data Analysis*, editors Ivan Van Mechelen, James Hampton, Ryszard.
13. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management. *Mountain View, CA: Davies-Black*.
14. Gangani, N., McLean, G. M., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–139.
15. Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(3), 144–163.
16. Grant, D, Oswick C (1998). Human resource management (Analysis) Commoditization (Analysis) Work (Analysis). *Economic and Labour Relations Review*. Centre for Applied Economic Research and Industrial Relations Research Centre.
17. Groves KS. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26, 239–260.
18. Gupta, K., Sleezer, C. M., & Russ-Eft, D. F. (2007). A practical guide to needs assessment (2nd ed.). *San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer*.
19. Jin Gu Lee, MEd, Yongho Park, and Gi Hun Yang, (2010). Driving Performance Improvements by Integrating Competencies With Human Resource Practices,

- Performance Improvement Quarterly*, 23 (1), 71 – 90. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/piq.20076
20. Kellie, D. (1999). Catching a wave: An Australian case study on building competence in search of competitive advantage. *International Journal of Training and Development*, 2(4), 259–275.
21. Kevin WC, Paul B (1998). Job/Role Competency Practices Survey Report, Development Dimensions International, 1225 Washington Pike Bridgeville, PA 15017.
22. Lawler E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3–15.
23. Legged K. (1995). Human Resource Management: Rhetoric and Realities, Basingstoke: Macmillan.
24. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
25. McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice: The models. Washington, DC: ASTD Press.
26. Morgeson FP., Campion MA. & Levashina, J. (2009). Why don't you just show me? Performance interviews for skill-based promotions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 203–218.
27. O'Neal S. (1995). Competencies and pay in the evolving world of work. *American Compensation Association Journal*, 4, 72–79.
28. Pfeffer, J. (1998). Human Equation: Building profits by putting people first, Harvard Business School Press.
29. Posthuma RA. Campion, MA. (2008). Twenty best practices for just employee performance reviews. *Compensation and Benefits Review*, 40, 47–55.
30. Qayyum, A. Sukirno, & Mahmood, A. (2011). A Preliminary Investigation of Employee Motivation in Pakistan's Banking Sector. *Res. Pract. Hum. Resour. Manag.* 19(1).
31. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309–324.
32. Rothwell, W. J. (1996). ASTD models for human performance improvement. Alexandria, VA: ASTD Press.
33. Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105.
34. Russ-Eft, D. (1995). Defining competencies: A critique. *Human Resource Development Quarterly*, 6(4), 329–335.
35. Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence'. *J. Bus. Res.* 57:518-532.
36. Schippmann JS. Ash RA. Battista M. Carr L. Eyde LD. Hesketh B. & Sanchez I. (2000). The practice of competency modeling. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 53, 703–740.

37. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. Hoboken, NJ: Wiley.
38. Townley, B. (1994). Communicating with employees, in K. Sisson (ed.) *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Blackwell Business, Oxford. 595-633.
39. Tucker SA. Cofsky KM. (1994). Competency-based pay on a banding platform: A compensation combination for driving performance and managing change. *American Compensation Association Journal*, 3, 30-45.
40. Vakola, M., Soderquist, K. E., & Gregory, P. P. (2007). Competency management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3), 260-275.
41. Wimbush JC. (2005). "Spotlight on human resource management". *Hum.Resour. Manag.* 48:463-467.
42. Zemke R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training? *Training*, 19, 28-31.
43. Zingheim PK. Ledford GE. & Schuster JR. (1996). Competencies and competency models: Does one size fit all? *American Compensation Association Journal*, 5, 56-65