

بررسی ارتباط بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری (مطالعه موردی در شهرداری منطقه ۹ تهران)

جعفر حاجی بزرگی^۱، حسن نیک زاد^۲

چکیده: ظهور فن‌آوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات محیط سازمان‌ها، تامین منابع انسانی متخصص و شایسته را به یک چالش اساسی تبدیل کرده است. نظام شایستگی نیز همواره مورد توجه اندیشمندان و محققان حوزه مدیریت و مدیران سازمان‌های مختلف اعم از دولتی و خصوصی، بنگاه‌ها و شرکت‌ها بوده است. هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین ارتباط بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۹ تهران مشتمل بر ۴۳۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۰۷ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. روش پژوهش در این پژوهش توصیفی - پیمایشی است. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل آمار توصیفی (جدول و نمودارهای توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و تحلیل آمار استنباطی (آزمون کولموگوروف اسمیرنوف، آزمون تی تک نمونه‌ای، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) به کمک نرم افزار 21 SPSS بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین آموزش و بهسازی منابع انسانی بیشترین تاثیر را بر نظام شایسته‌سالاری دارد. یافته‌ها نشان داد که در حال حاضر، وضعیت اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و نظام شایسته‌سالاری در جامعه مورد مطالعه در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، جذب و تامین و تعدیل، آموزش و بهسازی، بکارگیری موثر، حفظ و

نگهداری، شایسته‌سالاری، شهرداری تهران

۱- مدرس دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: حسن نیک زاد

E-mail: h_a_manager@yahoo.com

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود. افرادی مثل نوئی، هالنباک، گرهارت و رایت (۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد^۱ و همکاران، (۱۳۵۱).

هم چنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزش ترین دارائی های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می‌باشد (کول^۲، ۲۰۰۲) انجام موفقیت آمیز وظایف و مسئولیت‌های شغلی منابع انسانی در سازمان‌ها به عوامل متعددی از جمله دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان بستگی دارد .

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی، عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است (واکولا^۳ و همکاران ۲۰۰۷) استفاده از مدیریت شایستگی در مدیریت منابع انسانی اتفاق تازه‌ای نیست، چرا که مدیریت شایستگی به لحاظ این که دانش کلیدی مورد نیاز یک کارمند یا یک سازمان را برای دستیابی به اهدافش تعیین می‌کند، می‌تواند سهم عمده‌ای در سطح سازمانی و فردی داشته باشد و به همین سبب از گذشته نیز از اهمیت بالایی برخوردار بوده است.

کارترایت (۱۳۸۶) معتقد است که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد و در واقع شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادیمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی با نام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی گردیده است.

1- Lee & et al

2- (Cole, 2002)

3- (Vakola et al, 2007).

اهمیت و نقش روزافزون منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها از یک سو و تاکید بر شایسته‌سالاری از سوی دیگر دو مفهوم منابع انسانی و شایستگی را بسیار بهم نزدیک و مرتبط ساخته است. از این رو پژوهش حاضر به دنبال بررسی ارتباط بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران می‌باشد.

مروری بر مبانی نظری

تعریف مدیریت منابع انسانی:

تعاریف متعدد اما مشابه زیادی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد: مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدام‌های و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران ۲۰۰۰، ۴). مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴).
مدیریت منابع انسانی؛ برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و هم‌چنین، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های کاری و به ویژه برنامه ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره‌ی سایر مدیران بر عهده دارد. (ابطحی، ۱۳۸۹، ۱۲)

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در مدل‌های مختلف:

تغییرات گسترده و وسیع در عصر حاضر نشان از اهمیت اساسی‌ترین عنصر راهبردی آن یعنی نیروی انسانی کارآمد و متعهد دارد. به دلیل اهمیت منابع انسانی و در جهت بهره‌مندی مطلوب از این سرمایه عظیم توجه به همه ابعاد برانگیزاننده این عنصر منحصر به فرد و رشد و بالندگی آن منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان خواهد شد.

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی یکی از این ابعاد برانگیزاننده است که در پژوهش‌های پیشین وجود پیوند معناداری بین آن و برخی نتایج سازمانی مانند بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، عملکرد، رفتار

شهروندی را نشان می‌دهد (کولینز و کلارک^۱، ۲۰۰۳؛ وای و تاکر^۲، ۲۰۰۷؛ استامپ و همکاران^۳، ۲۰۱۰) حال پرسش این است که این اقدام‌های منابع انسانی چیست؟ در پاسخ باید بیان نمود که تعریف واحد و دقیقی از اقدام‌های منابع انسانی در پژوهش‌های انجام شده، بکار گرفته نشده است. گاه با عنوان اقدام‌های منابع انسانی راهبردی و گاه با عنوان اقدام‌های منابع انسانی جدید و گاه به عنوان ویژگی سازمان‌های عصر اطلاعات مطرح شده است (چن و هوانگ، ۲۰۰۹).

اقدام‌های منابع انسانی راهبردی به این معنی است که سازمان می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام این کار شکل دهد و در نتیجه به اهداف سازمان نزدیک کند (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳). در بررسی روابط بین سازمان و عوامل محیطی و استفاده از اقدام‌های منابع انسانی مشخص شد که اقدام‌های منابع انسانی شامل یادگیری، جذب، انتخاب و بکارگیری کارکنان است (تاننوم و برونو^۴، ۱۹۹۴).

"گری" منظور از اقدام‌های منابع انسانی را خطمشی‌ها و اقدام‌های مدیریتی می‌داند که شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، تحلیل شغل، جذب و گزینش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی و روابط کار می‌شود (گری^۵، ۲۰۰۶). در پژوهش دیگری تاثیر معناداری چهار اقدام مدیریت منابع انسانی تحت عنوان جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر عملکرد سازمانی تایید گردیده است (آبسار و همکاران^۶، ۲۰۱۰).

"پفر" (۱۹۹۸) هفت اقدام مدیریت منابع انسانی را پیشنهاد می‌کند که انتظار می‌رود این اقدام‌های موجب افزایش عملکرد سازمانی شوند. این هفت اقدام عبارتند از: عدم امنیت استخدام^۷، استخدام انتخابی و گزینشی نیروهای جدید^۸، تیم‌های خودگردان^۹ و عدم تمرکز تصمیم‌گیری^{۱۰}،

- 1-Collins and Clark
- 2- Way and Thacker
- 3- Stumpf, Doh and Tymon
- 4- Tannenbaum and Dupree-Bruno
- 5- Gary
- 6-Absar, et al
- 7- Employment insecurity
- 8- Selective hiring of new personnel
- 9- Self managed teams
- 10- Decentralization of decision making

پاداش‌های مبتنی بر عملکرد^۱، آموزش گسترده^۲، تفاوت‌های پست و مقام^۳، تسهیم اطلاعات^۴. هم‌چنین ۱۲ مقیاس برای سنجش این اقدام‌های معرفی می‌شوند (احمد و شرودر، ۲۰۰۳، ۲۰).

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در پژوهش حاضر:

در این پژوهش اقدام‌های مدیریت منابع انسانی که به عنوان یکی از متغیرهای اصلی پژوهش می‌باشد با اقتباس از الگوی "ابطحی و عبد صبور" (۱۳۸۸) شامل چهار اقدام درونی به شرح زیر می‌باشد که در آن تمامی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در قالب چهار زیرسیستم بیان شده است: نظام جذب و تامین: نظام جذب و تامین اشاره به فرآیند استخدام و تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان دارد. این سیستم شامل شاخص‌هایی می‌باشد که از جمله می‌توان به مواردی از قبیل: مناسب و شفاف بودن روش‌های اطلاع رسانی، شفاف و عادلانه بودن سازوکارهای جذب و استخدام، کامل و کاربردی بودن آیین نامه جذب نخبگان، وجود اطلاعات کامل مشاغل از طریق تجزیه و تحلیل شغلی و طبقه بندی مشاغل، وجود منابع لازم برای طرح‌ها و برنامه ریزی منابع انسانی و ... (ابطحی و عبد صبور، ۱۳۸۸).

نظام حفظ و نگهداری: این سیستم اشاره به اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در خصوص حفظ کارکنان به ویژه کارکنان مجرب، متخصص و نخبه در سازمان و فراهم آوردن انگیزه‌های لازم در آن‌ها برای ادامه خدمت در سازمان می‌باشد. با توجه به هزینه‌های سنگین جایگزینی نیروهای متخصص برای سازمان‌ها، نظام حفظ و نگهداری از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. از شاخص‌هایی این سیستم می‌توان به موثر و کاربردی بودن آیین نامه‌ها و ضوابط حفظ و نگهداری نخبگان، انگیزاننده بودن سازوکارهای تشویقی مالی و غیر مالی، موثر و کاربردی بودن نظام ارزشیابی عملکرد، تناسب پاداش‌ها و مزایای شغلی براساس شایستگی‌ها و عملکرد افراد، فراهم بودن بودجه و منابع لازم برای جذب و نگهداری شایستگان و غیره اشاره کرد (همان منبع).

-
- 1- Compensation contingent on performance
 - 2- Extensive training
 - 3- Status differences
 - 4- Sharing information

نظام آموزش و بهسازی: این بعد از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی اشاره به توسعه توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و شکوفایی استعدادها و بروز شایستگی‌های کارکنان در سازمان دارد. نظام آموزش و بهسازی دارای شاخص‌هایی از قبیل: اثربخشی استراتژی و برنامه ریزی آموزشی، موثر و پویایی روش‌های آموزشی، مناسب بودن برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی، وجود برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت استعدادها و طراحی و اجرای مدل‌های مدیریت شایستگی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی و جانشین پروری در سازمان می‌باشد(همان منبع)

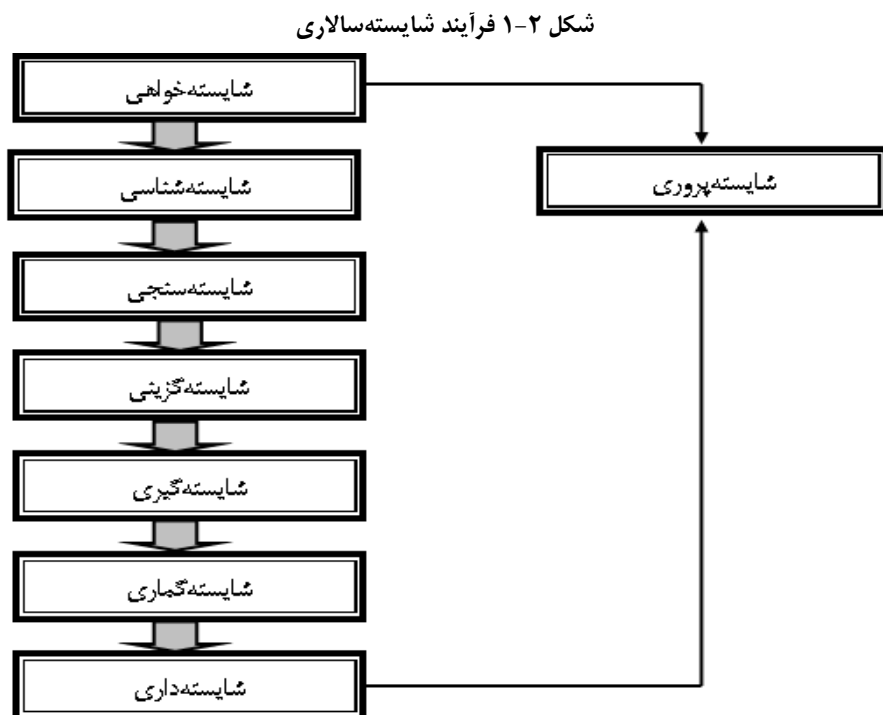
بکارگیری موثر: این بعد از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به ظرفیت سازمان و به ویژه مدیران در استفاده از توانمندی‌های کارکنان اشاره دارد. صرف داشتن نیروی انسانی ماهر، مجرب و نخبه نمی‌تواند توفیقی برای سازمان داشته باشد بلکه موفقیت سازمان در گرو بکارگیری موثر و شایسته نیروی انسانی و ظرفیت موجود است. از جمله شاخص‌های نظام بکارگیری موثر می‌توان به: سبک‌های رهبری مشارکتی و خلاقانه، سازوکارهای مناسب مدیریت افراد، پرورش افراد، سازوکارهای مناسب مدیریت عملکرد، مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و کار تیمی اشاره نمود(همان منبع).

تعریف شایسته سالاری

شایسته‌سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. استقرار شایسته‌سالاری پدیده و فرآیند ساده‌ای نیست، بلکه مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که طی یک فرآیند بلند مدت و منطقی بایستی در سازمان استقرار یابد و لازمه‌ی آن فراهم آوردن زیربنای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. ایجاد انگیزه، تحرک و پویایی در نیروی انسانی مستلزم درک و شناخت منابع انسانی و فراهم آوردن محیط مناسب برای آن‌ها است. اگر چه بر اساس پاره‌ای از دیدگاه‌های مطرح شده در مورد انسان‌ها، درک رفتار انسان مشکل و بسیار دشوار است، اما مطالعات و تحقیقات رفتاری در این زمینه توانسته است ابعاد زیادی از پیچیدگی‌های رفتار انسان را روشن نماید(کردستانی، ۱۳۸۷، ۷۶).

فرآیند شایسته‌سالاری:

شایسته‌سالاری به عنوان یک فرآیند تلفیقی از فرایندهای شایسته خواهی، شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته گزینی، شایسته گیری، شایسته گماری، شایسته داری و شایسته پروری است. ارتباط این فرایندها در شکل زیر آمده است (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲)



(منبع: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲)

با اقتباس از الگوی فرآیند شایسته‌سالاری ارائه شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ابیلی (۱۳۸۴) و ابطحی و عبدصبور (۱۳۸۸) فرآیند شایسته‌سالاری را در شش مرحله خلاصه نموده‌اند که در پژوهش حاضر نیز از این فرآیند شش مرحله‌ای در تبیین شایسته‌سالاری استفاده گردیده است. در ادامه هر یک از این مراحل تشریح شده‌اند:

۱) شایسته‌خواهی: شایسته‌خواهی یک نیاز است و احساس این نیاز به فرهنگ‌سازی نیاز دارد. وقتی شایستگی به نیاز تبدیل شد فرد سعی می‌کند شایستگی‌اش را حفظ کند تا تنزل پیدا نکند و دیگران جایش را نگیرند و اگر می‌خواهد ارتقاء پیدا کند باید شایستگی‌هایش را توسعه دهد. از این رو سازمان‌ها باید شایسته‌سالاری را تبدیل به یک فرهنگ کنند. فرهنگ نیاز به شایسته‌سالاری یعنی فرهنگ افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع که خود ضامن بقاء و تحقق اهداف سازمان می‌شود (ایبلی، ۱۳۸۴، ۱۰).

۲) شایسته‌یابی: بعد دوم شایسته‌یابی است. وقتی فرهنگ سازمانی ایجاب کرد که سازمان نقش‌ها را برای افراد شایسته تعریف کند، تلاش سازمان برای یافتن افراد شایسته شروع می‌شود. شایسته‌یابی ایجاب می‌کند انتظارات نیروهای مورد نظر با شرایط داخل سازمان تطبیق داده شود. در بخش دولتی محدودیت‌های قانونی حاکم بر استخدام و پرداخت‌ها ممکن است مانع جذب یک نیروی شایسته شود. بنابراین سازمان دولتی در مرحله شایسته‌یابی با مشکل مواجه می‌شود. برای رفع این مشکل لازم است پس از شناخت شرایط بازار کار و تطبیق انتظارات نیروهای واجد صلاحیت با شرایط درونی سازمانی، چنانچه محدودیت‌های قانونی یا فرهنگی سازمان مانعی برای تأمین انتظارات نیروی شایسته باشند، ابتدا به روش‌های مقتضی موانع و محدودیت‌ها را کاهش داد و سپس برای پیدا کردن نیروهای واجد صلاحیت اقدام کرد (ایبلی، ۱۳۸۴، ۸).

۳) شایسته‌گزینی: سازمان باید معیارهای مشخصی برای گزینش افراد تعریف کند. معیارهای از قبیل سلامت اخلاقی یعنی نداشتن زمینه‌های فساد مالی یا اخلاقی، قابلیت‌های یادگیری بالا به منظور سرمایه‌گذاری برای رشد و پویایی فرد وجدان کاری که زمینه انجام به موقع کارها را فراهم می‌کند، می‌تواند به عنوان معیارهای مهم گزینش افراد مورد توجه قرار گیرد. البته تعریف عملیاتی این معیارها مهم است و باید در تعریف معیارها و تطبیق مصداق‌ها توجه کافی مبذول گردد.

برای شایسته‌گزینی دو اقدام لازم است:

اول: تهیه فهرست شایستگی‌های مورد نیاز برای یک شغل خاص.

دوم: ارزیابی قابلیت‌های متقاضیان به کمک ارزیاب‌های متخصص و انتخاب افرادی که واجد

بیشترین شایستگی برای شغل مورد نظر هستند.

از این‌رو فرآیند جذب نیروی انسانی باید مبتنی بر طی مراحل علمی در شناسایی نیازهای استخدامی، تخصص‌های موردنیاز، برگزاری آزمون‌های معتبر و شناخت رفتار متقاضی جذب باشد تا از اتلاف وقت و منابع جلوگیری شود و بهسازی و آموزش نیرو نیز اثر بخش گردد (اسماعیلی، ۱۳۸۱، ۵۰). چنانچه شایسته‌گزینی به درستی انجام شود مبنایی برای شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری و در نتیجه استقرار نظام شایسته‌سالاری شکل می‌گیرد (ایلی، ۱۳۸۴، ۵).

۴) شایسته‌گماری: بعد از شایسته‌گزینی باید تناسب بین شغل شاغل مورد توجه قرار گیرد. شایستگی یک مفهوم نسبی است و تابع زمان و مکان است. یک فرد ممکن است در یک شغل شایسته به حساب آید و در شغل دیگری شایستگی نداشته باشد. بنابراین منافع سازمان ایجاب می‌کند به منظور جلوگیری از هدر رفتن منابع و حفظ انگیزه، نیروی انسانی شایسته‌گزینش شده و در شغلی به کار گرفته می‌شود که قابلیت‌های لازم برای تصدی آن را دارد. یک فرد شایسته به خودی‌خود نمی‌تواند برای سازمان نقش موثری ایفا کند، مگر اینکه سازمان شرایط لازم را به رایش فراهم کند. این شرایط همان قرار دادن فرد در جای مناسب است که از ابعاد شایسته‌سالاری است (رابطی، ۱۳۸۰، ۳۹).

۵) شایسته‌پروری: شایستگی یک ویژگی ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر شرایط و محیط تغییر می‌یابد. پویایی و ناپایداری این ویژگی در قبال تغییرات محیط و تغییر در اهداف سازمان توسعه فردی را ایجاب می‌کند که این وظیفه خطیر سازمان است که برای حفظ و ارتقاء قابلیت‌های موردنیاز برای محیط جدید سرمایه‌گذرای لازم را انجام دهد. به عبارت دیگر سازمان تعهد دارد بستر لازم برای بروز شایستگی‌های افراد و توسعه آن را فراهم نماید. در این زمینه از فرهنگ‌سازی و تلاش برای غنای فرهنگی سازمان نیز نباید غفلت شود. شایسته‌پروری یک مساله دو جانبه است. از یک‌طرف سازمان باید بستر لازم برای بروز و توسعه شایستگی افراد را فراهم سازد و از طرف دیگر فرد شاغل باید خود را متعهد بداند تا شایستگی موردنیاز برای انجام وظیفه‌اش را کسب کند (رابطی، ۱۳۸۲، ۴۰).

۶) شایسته‌داری: حفظ نیروی شایسته و حفظ انگیزش نیروی انسانی نیاز به برنامه‌ریزی دارد. بی‌توجهی مدیریت به نیروی شایسته و عدم تامین نیازهای روحی و معنوی و نیازهای مادی افراد، انگیزش تلاش و انجام کار به بهترین شکل را کاهش می‌دهد و دلسردی نسبت به محیط کار و عدم تامین نیازها فرد را وادار می‌کند تا فرصت‌های جدید را جستجو کرده و در موقعیت مناسب سازمان را ترک کند. از دست دادن نیروهای شایسته که برای گزینش و پرورش آن‌ها سرمایه‌گذاری زیادی

صورت گرفته برای سازمان خسارت بزرگی به حساب می‌آید. پیدا کردن نیروی شایسته و پرورش آن به منظور جایگزینی نیروهای شایسته‌ای که سازمان را ترک کرده‌اند نه تنها موجب هدر رفتن منابع می‌شود بلکه موجب تاخیر در تحقق اهداف خواهد شد (احمدی و رحمانپور، ۱۳۸۱، ۴۳).

ارتباط اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با شایسته سالاری

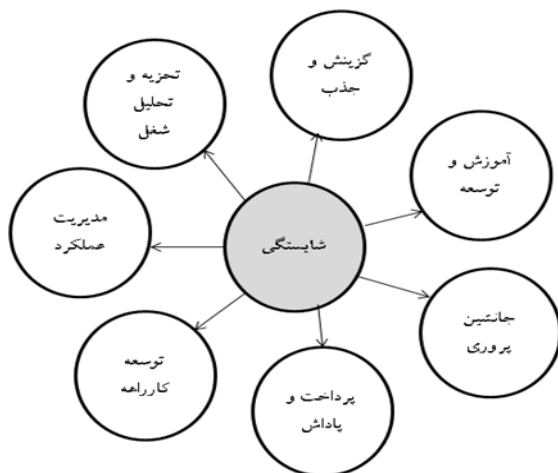
اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها پرداخته شود، مشخص می‌گردد که در اکثر مواقع بین زیرسیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و غیره ارتباطات و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. به عبارت دیگر وجود ارتباطات و همپوشانی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هریک از این زیرسیستم‌ها، ضروری است و در نهایت نظاممند و پویا گردیدن سیستم منابع انسانی امری ضروری است که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه کافی مبذول می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها جهت نایل شدن به این مهم بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع همانطور که وی. ای کامپرفرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه نمودن اقدام‌های مختلف منابع انسانی بکار می‌رود. این بدان معناست که می‌توان هریک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی نمود و در واقع شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی^۱ معروف است. این پارادایم امروزه بسیار مورد توجه صاحب نظران و صاحبان مشاغل قرار گرفته به گونه‌ای که در ادبیات امروز مدیریت منابع انسانی بسیار مورد تاکید است.

اکثر صاحب نظران سعی کرده‌اند با قراردادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی در پیرامون آن این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب نظران وجود دارد در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. به عنوان مثال "فریدنبرگ و لوی" (۲۰۰۴)

^۱ - Competency-based human resource management

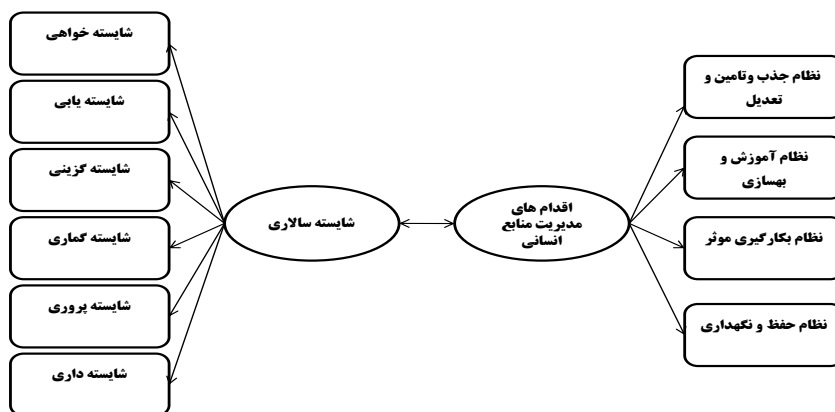
چهار زیر سیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه و جبران خدمات را در این شکل می‌آورد. مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱) نیز مشابه چنین شکلی می‌باشد. "کراتز" (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار زیرسیستم، زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغل یا همان ارتقای شغلی را نیز به آن می‌افزاید. اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه توسط "اسکوایرز" (۲۰۰۳) ارائه گردیده که در شکل ۲-۳ آمده است. به این اساس همان طور که در شکل مشاهده می‌شود و "کوپر" (۱۹۹۸) نیز بیان می‌کند، مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند. این سیستم، طراحی نظام‌های جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه ریزی توسعه مسیر ارتقای شغلی، برنامه ریزی موفقیت، ارزیابی عملکرد و پرداخت را شامل می‌شود. لذا سرمایه گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. در ادامه به طور مختصر به تشریح برخی موارد کاربرد شایستگی در سیستم‌های منابع انسانی پرداخته می‌شود.

شکل ۲- رابطه شایستگی با زیرسیستم‌های منابع انسانی



(منبع: اسکوایرز، ۲۰۰۳)

مدل مفهومی پژوهش :



(منبع: اقدام های مدیریت منابع انسانی، ابطی و عبدصبور، ۱۳۸۸ و شایسته سالی، ایلی، ۱۳۸۴)

روش پژوهش

روش پژوهش از نظر استراتژی و هدف یک پژوهش توصیفی، از نظر مخاطب استفاده از پژوهش یک پژوهش کاربردی و از نظر بعد زمانی پژوهش مقطعی می‌باشد. متغیرهای اصلی پژوهش اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل و شایسته سالاری به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد و پژوهش براساس مطالعات آرشیوی و پژوهشات میدانی صورت گرفت.

به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید که روایی پرسش نامه‌ها از طریق تایید خبرگان و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ بدست آمد. که ضریب مورد نظر برای پرسشنامه‌ی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی ۰/۸۵ و برای پرسشنامه‌ی شایسته سالاری ۰/۸۷ به دست آمد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۹ تهران مشتمل بر ۴۳۰ نفر تشکیل می‌دهند که به دلیل معین و محدود بودن جامعه از فرمول زیر برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید: (مومنی، ۱۳۸۶، ۲۱۸):

$$n = \frac{nz^2\alpha/2 \times p(1-p)}{(n-1)\xi^2 + z^2\alpha/2 \times p(1-p)}$$

ξ : بازده قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر

p : نسبت موفقیت در جامعه

α : سطح خطا

N : حجم جامعه

از آنجا که مقدار p در دسترس نیست آن را مساوی ۰/۵ در نظر می‌گیریم. در سطح اطمینان ۰/۹۵ ($\alpha=0/5$) و $N=430$ نفر که $\xi = 0/05$ ؛ حجم نمونه به صورت زیر تعیین می‌شود :

$$n = \frac{430 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(430-1)(0.050)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} \cong 207$$

بدین ترتیب ۲۲۰ پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در بین جامعه آماری توزیع که از آن میان ۲۰۷ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت و به منظور تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از پرسشنامه‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمونی تی تک نمونه‌ای، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به کمک نرم افزار SPSS 21 بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور آزمون فرضیات پژوهش و بررسی رابطه و همبستگی بین متغیرها و با توجه به نرمال بودن داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید در این آزمون، اگر مقدار سطح معناداری کوچک‌تر از مقدار خطا (۰,۰۵) باشد در این صورت فرض مقابل (H_1) مبنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۱ نتایج آزمون فرضیات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون

شماره فرضیه	شرح فرضیه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	نتیجه فرضیه
اصلی	بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۰۰۰	۰,۸۲۹	تایید
۱	بین نظام جذب و تامین منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۰۰۰	۰,۶۳۷	تایید
۲	بین نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۰۰۰	۰,۷۱۸	تایید
۳	بین نظام بکارگیری موثر منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۰۰۱	۰,۴۵۵	تایید
۴	بین نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۰۰۰	۰,۶۴۷	تایید

نتایج حاصل از آزمون فرضیات با ضریب همبستگی که در جدول فوق نشان داده شده است حاکی از تایید تمامی فرضیات پژوهش می‌باشد براساس این نتایج فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران تایید گردید. ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۲۹ است که بر وجود همبستگی قوی بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری دارد.

نتایج آزمونی تک نمونه‌ای:

در این پژوهش به منظور بررسی وضعیت اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و نظام شایسته‌سالاری در جامعه مورد مطالعه از آزمونی تک نمونه‌ای استفاده گردید که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS به شرح جداول زیر می‌باشد.

جدول ۴-۲ آماره آزمونی تک نمونه‌ای

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار از میانگین
جذب و تامین و تعدیل	۲۰۷	۳,۴۹۵	۰,۷۷۵۰	۰,۱۰۹۶
حفظ و نگهداری	۲۰۷	۳,۴۴۵	۰,۴۸۷۸	۰,۰۶۸۹
آموزش و بهسازی	۲۰۷	۳,۳۲۵	۰,۸۱۱۷	۰,۱۱۴۸
بکارگیری موثر	۲۰۷	۳,۲۹۴	۰,۶۹۰۸	۰,۰۹۷۷
اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	۲۰۷	۳,۳۴۳	۰,۵۱۴۸	۰,۰۷۲۸

جدول ۴-۳ نتایج آزمونی تک نمونه‌ای

متغیر	مقدار آزمون = ۳					
	آماره T	درجه آزادی	Sig. (2-tailed) سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
جذب و تامین و تعدیل	۵,۶۰۷	۲۰۶	۰,۰۰۰	۰,۴۹۵۰	۰,۲۸۴۷	۰,۷۲۵۳
حفظ و نگهداری	۵,۰۴۵	۲۰۶	۰,۰۰۰	۰,۴۴۵۰	۰,۲۳۵۴	۰,۵۸۱۷
آموزش و بهسازی	۴,۰۱۲	۲۰۶	۰,۰۰۸	۰,۳۲۵۰	۰,۱۹۲۵	۰,۵۷۴۳
بکارگیری موثر	۳,۵۹۸	۲۰۶	۰,۰۱	۰,۲۹۴۰	۰,۱۸۰۶	۰,۵۵۳۴
اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	۳,۸۸۷	۲۰۶	۰,۰۰۷	۰,۳۴۳۸	۰,۱۸۹۳	۰,۵۶۰۶

جدول ۴-۴ آماره آزمونی تک نمونه‌ای

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار از میانگین
شایسته خواهی	۲۰۷	۳,۵۴۲	۰,۹۶۹۸۰	۰,۰۹۴۶۴
شایسته یابی	۲۰۷	۳,۳۶۵	۰,۷۸۴۲۱	۰,۰۷۶۵۳
شایسته‌گزینی	۲۰۷	۳,۴۸۴	۰,۵۶۱۱۰	۰,۰۵۴۷۶
شایسته‌گماری	۲۰۷	۳,۳۴۵	۰,۴۶۸۷۸	۰,۰۴۵۷۵
شایسته‌پروری	۲۰۷	۲,۹۸۴	۰,۴۸۵۵۸	۰,۰۶۹۵۵
شایسته‌داری	۲۰۷	۳,۰۸۴	۰,۵۵۳۱۲	۰,۰۴۷۱۱
شایسته‌سالاری	۲۰۷	۳,۳۵۹	۰,۷۳۲۵۶	۰,۰۸۴۳۲

جدول ۴-۵ نتایج آزمونی تک نمونه‌ای

متغیر	مقدار آزمون = ۳					
	آماره T	درجه آزادی	Sig. (2-tailed) سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
شایسته خواهی	۵,۶۲۳	۲۰۶	۰,۰۰۰	۰,۵۴۲	۰,۱۵۵۲	۰,۵۳۰۵
شایسته یابی	۳,۴۶۹	۲۰۶	۰,۰۰۱	۰,۳۶۵	۰,۱۱۳۷	۰,۴۱۷۲
شایسته‌گزینی	۴,۶۳۱	۲۰۶	۰,۰۰۰	۰,۴۸۴	۰,۱۳۵۵	۰,۵۱۲۶
شایسته‌گماری	۳,۴۸۲	۲۰۶	۰,۰۰۲	۰,۳۴۵	۰,۱۲۰۸	۰,۳۴۱۵
شایسته‌پروری	-۰,۹۸۵	۲۰۶	۰,۴۵۸	-۰,۰۱۶	-۰,۰۸۶۲	۰,۱۴۲۵
شایسته‌داری	۰,۷۷۵	۲۰۶	۰,۲۴۵	۰,۰۸۴	-۰,۰۴۵۹	۰,۱۵۳۶
شایسته‌سالاری	۳,۳۶۶	۲۰۶	۰,۰۰۱	۰,۳۵۹	۰,۱۰۸۸	۰,۴۰۷۵

نتایج این آزمون نشان داد که وضعیت اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند اما هنوز از شرایط ایده آل فاصله دارند. هم‌چنین طبق نتایج، در بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، جذب، تامین و تعدیل منابع انسانی و در حوزه شایسته‌سالاری (شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری) در وضعیت بهتری نسبت به سایر مولفه‌های دیگر قرار دارند.

نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

در این پژوهش برای بررسی تاثیر هم‌زمان هریک از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر شایسته‌سالاری در منطقه ۹ شهرداری تهران از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده گردید. که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار spss به شرح جداول زیر می‌باشد:

جدول ۴-۶ نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	ضرایب استاندارد نشده B	ضرایب استاندارد شده β	آماره آزمون	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۰/۱۹۱	-	۰/۸۳۰	۰/۴۱۱
جذب و تامین	۰/۱۹۱	۰/۳۹۱	۳/۰۸۴	۰/۰۰۳
آموزش و بهسازی	۰/۲۲۲	۰/۳۵۵	۳/۳۹۵	۰/۰۰۱
بکارگیری موثر	۰/۱۰۸	۰/۱۴۷	۱/۶۴۸	۰/۱۰۶
حفظ و نگهداری	۰/۳۳۲	۰/۳۱۸	۳/۳۴۹	۰/۰۰۲

نتایج حاصل از این آزمون وجود رابطه خطی بین متغیر مستقل (اقدام‌های منابع انسانی) و متغیر وابسته (شایسته‌سالاری) را تایید نمود. با توجه به ضریب تعیین بدست آمده در این آزمون مشخص گردید که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی ۷۱/۳٪ از تغییرات شایسته‌سالاری را پیش‌بینی می‌کنند. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، ۰/۷۱ تغییر در نظام شایسته‌سالاری در جامعه مورد مطالعه رخ می‌دهد. هم‌چنین نتایج این آزمون نشان داد در بررسی هم‌زمان تاثیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر نظام شایسته‌سالاری، اثر متغیر بکارگیری موثر منابع انسانی خنثی می‌گردد و این متغیر از معادله رگرسیون خارج گردید.

اما براساس نتایج حاصله، سه متغیر دیگر، جذب و تامین و تعدیل منابع انسانی، آموزش و بهسازی منابع انسانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر نظام شایسته‌سالاری دارند و در این میان آموزش و بهسازی بیشترین تاثیر را اعمال می‌نماید.

پیشنهاد‌های مرتبط با یافته‌های پژوهش

در این بخش پیشنهاد‌های پژوهش منطبق با یافته‌های پژوهش به شرح زیر است: پیشنهاد‌های مرتبط با جذب، تامین و تعدیل منابع انسانی: در فرآیند جذب و استخدام افراد از سازوکارهای شفاف و عادلانه‌ای استفاده شود. در این راستا لازم است تا آزمون‌های استخدامی و مصاحبه‌های استخدامی با اطلاع رسانی قبلی در خصوص تمامی داوطلبین استخدام برگزار شود. هم چنین لازم است اطلاع رسانی در خصوص آزمون‌ها از رسانه‌هایی صورت گیرد که عموم داوطلبین دسترسی و آگاهی به موقع داشته باشند. با اتکا بر قوانین و مقررات موجود در زمینه جذب و استخدام، ابهام و خلاء‌های قانونی موجود در این زمینه بر طرف شده و در جهت عادلانه ساختن فرآیند جذب از طریق قوانین و مقررات تلاش شود.

پیشنهاد‌های مرتبط با آموزش و بهسازی منابع انسانی:

بازنگری اساسی در نظام ترفیع و انتصاب‌ها صورت گیرد. در این خرده سیستم لازم است به سوابق تجربی، مهارت‌ها و دوره‌های آموزشی کارکنان که طی نموده‌اند توجه شود. کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی و کسب مهارت‌های جدید، خود را مهیای تصدی پست‌های بالاتر می‌سازند و انتظار دارند تا از آموخته‌های خود در شغل جدید استفاده نمایند. بی توجهی به دوره‌های آموزشی در ترفیع و انتصاب کارکنان موجب بی انگیزگی و بی میلی کارکنان نسبت به گذراندن این دوره‌ها خواهد شد و تضعیف اثربخشی دوره‌های آموزشی را در پی خواهد داشت.

دوره‌های آموزشی که در جهت افزایش مهارت کارکنان همراه با هزینه‌های کلان برگزار می‌شوند بهتر است به دنبال نیازسنجی‌های لازم و کارشناسی انجام شوند. اغلب انتظار می‌رود دوره‌های آموزشی بتواند نقاط ضعف کارکنان را بر طرف نموده و مهارت و دانش لازم برای انجام وظایف را در اختیار کارکنان قرار دهد. زمانی این مهم محقق می‌شود که این دوره‌ها متناسب با نیازهای سازمان صورت گیرد.

پیشنهاد‌های مرتبط با بکارگیری موثر منابع انسانی: مدیران براساس شناخت حاصله از کارکنان از سبک رهبری مناسب استفاده کنند. سبکی که بتواند زمینه‌های لازم را برای بهره‌مندی از ظرفیت و توانمندی‌های کارکنان فراهم نماید. وجود یک نظام مدیریت عملکرد کارآمد و اثربخش که از طریق آن نقاط ضعف و قوت افراد شناسایی شود و چگونگی عملکرد افراد در وظایف محوله را مشخص نماید، می‌تواند در بکارگیری موثر افراد (از طریق جایجایی، ارتقا و ...) مفید واقع شود.

از طرف دیگر مدیران با راهکارهایی مانند تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها فرصت‌هایی را برای رشد و شکوفایی کارکنان و استفاده از توانمندی آن‌ها فراهم سازند. مدیران، بر بکارگیری افراد در مشاغل متناسب با تخصص کارکنان تاکید کنند و از جایجایی کارکنان به مشاغل غیر تخصصی اجتناب کنند. کارکنانی که در ارتباط با تخصصشان بکار گرفته می‌شوند با انگیزه و تعهد بالایی وظایف محوله را انجام می‌دهند و تلاش می‌کنند از حداکثر توانایی خود بهره بگیرند.

پیشنهاد‌های مرتبط با حفظ و نگهداری منابع انسانی: آیین نامه‌ها و ضوابط مشخص و مدونی برای حفظ و نگهداری کارکنان مجرب و متخصص در سازمان تهیه و اجرا شود. استفاده از کار راهه شغلی^۱؛ وجود مسیر توسعه شغلی روشن و شفاف باعث می‌شود تا کارکنان بینش روشنی از آینده شغلی خود داشته باشند و این امر به موفقیت نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی کمک کند.

مدیران فرصت‌های رشد و پیشرفت در سازمان را برای کارکنان فراهم سازند و از سیاست‌هایی که فرصت‌های ارتقا را برای کارکنان تضمین می‌نماید، استفاده شود. مدیران برنامه‌های مشخصی برای حفظ و تقویت تمایل به ماندگاری کارکنان به سازمان داشته باشند. بکارگیری نظام پاداش و جبران خدمات عادلانه و مبتنی بر عملکرد یکی از سازوکارهای مفید در این زمینه خواهد بود.

منابع

- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، تهران: موسسه پژوهشات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- ابطحی، حسین، عبدصبور، فریدون. (۱۳۸۸)، چارچوبی نظاممند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی ایران، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر سرآمد.
- ابطحی، حسین، منتظری، محمد. (۱۳۸۷)، مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی، مطالعات مدیریت، شماره ۵۷.
- ایلی، خدایار (۱۳۸۴). ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، پیشگفتار مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- احمدی، پرویز و رحمانپور، لقمان (۱۳۸۱). راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی، نشریه مدیریت، سال ۱۲، شماره ۶۵ و ۶۶، صص ۴۳-۵۱.
- اسماعیلی، مهدی. (۱۳۸۷) کنکاشی در مفهوم شایسته‌سالاری، نشریه جام هفته، شماره ۳۰۴.
- رابطی، رضا. (۱۳۸۰) شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی، نشریه تعاون، شماره ۱۲۱.
- کردستانی، غلامرضا. (۱۳۸۷)، بررسی میزان شایسته‌سالاری کارشناسان در بخش دولتی: سازمان‌های دولتی استان قزوین، مطالعات مدیریت، شماره ۵۷.
- مومنی، منصور. (۱۳۸۶). «تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS» تهران: نشر کتاب نو، چاپ اول.
- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21, pp.19-43.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. 4th ed. London: Kogan Page.
- Chen, C. J., and Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. [Article]. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003). strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. [Article]. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. (1988). *Personnel/ Human Resource Management*. 3rd ed. London: Prentice-Hall.
- Lee, Feng-Hui; Lee, Tzai-Zang; Wu, Wann-Yih; (2010), the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan; *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 9, 1351- 1372.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.

- Pfeffer, J. (1998), Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, Volume:40, Issue: 2, pp.96-124.
- Shippmann, J. (2000), The practice of competency modeling, *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 3.PP.225-234.
- Squires, P. (2002). Supporting competency based learning. <http://www.AS&K.com>
- Tannenbaum, S. I., and Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices. *Group and Organization Management*, 19(2), 171-202.
- Vakola, M.; Soderquist, K.; Prastacos, G. (2007), Competency management in support of organizational change, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4.pp:128-135.