

## تدوین نیم‌رخ شایستگی مشاغل استراتژیک به منظور ارزیابی

### آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی

علیرضا عبدی<sup>۱</sup>، محجوبه اکبریان<sup>۲</sup>، معصومه پورحسینلو<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۹/۳۰)

#### چکیده

مسئله اصلی این پژوهش تمرکز برنامه‌های توسعه شایستگی‌های منابع انسانی سازمان بر مشاغل است که بیشترین تأثیر در تحقق استراتژی‌های سازمان دارند. بدین منظور نخست اقدام به شناسایی مشاغل استراتژیک شرکت صنعتی دوده فام و در قدم دوم تدوین پروفایل شایستگی هر یک از این مشاغل است تا بر اساس این شایستگی سؤال‌های اصلی این پژوهش عبارت‌اند از: مشاغل استراتژیک شرکت صنعتی دوده فام کدام‌اند؟ پروفایل (نیم‌رخ) شایستگی این مشاغل کدام است؟ برای پاسخ به سؤال اول از آزمون مقایسه زوجی و فن AHP جهت رتبه‌بندی استفاده شده است و برای پاسخ به سؤال دوم از مصاحبه و مطالعه کتابخانه‌ای و با استراتژی تحلیل تم استفاده شده و در نهایت برای اعتبار یابی یافته‌ها آزمون علامت بکار گرفته شده است. تحقیق به صورت مطالعه موردی در شرکت صنعتی دوده فام انجام گرفت و جامعه آماری آن متخصصان و صاحب‌نظران و مدیران عالی شرکت است. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شده است. در نهایت ۸ شغل به‌عنوان مشاغل کلیدی شناسایی و پروفایل هر یک از مشاغل طراحی گردید.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، پروفایل شایستگی، مشاغل استراتژیک، آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی، شکاف

شایستگی

۱. کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: [abdi1390@ut.ac.ir](mailto:abdi1390@ut.ac.ir)

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران.

## مقدمه

امروزه شرکت‌ها جهت مقابله با فشارهای ناشی از رقبا، ذینفعان، سهامداران و مشتریان، لازم است محصولات و خدمات جدید را سریع‌تر از رقبا به بازار ارائه دهند. همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، شرکت‌ها باید بدون توجه به نژاد، سن، مذهب، جنسیت، سطح، بخش، واحد و وظیفه، توانمندی و شایستگی‌های کارکنان را در راستای تحقق این اهداف تقویت کنند. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان است. آن‌ها معتقدند نقش استراتژیک سرمایه انسانی به دلیل کمیابی<sup>۱</sup>، ارزشمندی<sup>۲</sup>، جانشین‌ناپذیری<sup>۳</sup> و تقلیدناپذیری<sup>۴</sup> بسیار بااهمیت است (کبررا، ۲۰۰۳).

در این میان شایستگی‌های مشاغل استراتژیک به‌عنوان کلیدی‌ترین سرمایه انسانی سازمان که بار اجرای استراتژی‌های سازمان بر دوش ایشان است از اهمیت بیشتری برخوردار است. در واقع ظرفیت و توانایی سازمان در تحقق استراتژی‌های تجاری با توجه به عوامل اصلی موفقیت سازمان (ابتکار، کیفیت، پیشگامی در هزینه‌ها و غیره) تا حدود زیادی به دانش، توانایی و مهارت متصدیان این مشاغل در پیاده‌سازی استراتژی سازمان بستگی دارد.

شرکت صنعتی دوده فام به‌عنوان چهارمین تولیدکننده دوده صنعتی در کشور که در سال ۹۱ به بهره‌برداری رسیده است، با توجه به فضای رقابتی شدیدی که به‌واسطه کاهش ظرفیت تولید سایر سازمان‌های داخلی به وجود آمده است و تلاش برای بر هم زدن تقسیم‌بندی سهم بازار توسط سه شرکت تولیدکننده قبلی و به دست آوردن سهم بازار در این شرایط با رویکرد استراتژیک اقدام به طراحی و پیاده‌سازی استراتژی نموده است لیکن هنوز رویکرد استراتژیک به منابع انسانی نداشته و برای پیاده‌سازی استراتژی‌های خود گامی در جهت آمادگی دارایی‌های نام‌شهود خود برداشته است. این در حالی است که با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد این سازمان که اشاره‌ای اجمالی به آن گردید اهمیت سرمایه انسانی و نقشی که این دارایی با توجه به مزیت‌هایی که می‌تواند ایجاد بکند در این سازمان به‌طور خاص بالا برده است و ضرورتاً می‌بایست در مسیر تحقق آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی خود گام بردارد تا نسبت به توان پیاده‌سازی استراتژی تدوین شده اطمینان حاصل

1- scarce

2- valuable

3- non substitutable

4- hard to imitate

کند. فلذا مسئله اصلی این پژوهش بر اساس مدل ارائه شده توسط نورتون و کاپلان جهت ارزیابی آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی تدوین پروفایل شایستگی مشاغل استراتژیک این سازمان به‌عنوان مبنایی جهت ارزیابی آمادگی استراتژیک و همچنین جذب افراد نخبه<sup>۱</sup> در این مشاغل است.

## مروری بر مبانی نظری

### مرور ادبیات پیرامون آمادگی استراتژیک و مشاغل استراتژیک

پیاده‌سازی استراتژی می‌تواند به روش‌های متعددی صورت پذیرد. در این میان کارت امتیازی متوازن یکی از پرکاربردترین و مطرح‌ترین روش‌های شناخته‌شده در پیاده‌سازی استراتژی است. کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> به‌عنوان یکی از نام‌آشنا‌ترین ابزارهای مدیریتی رایج، برای نخستین بار توسط نورتون و کاپلان<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) طراحی و به سازمان‌ها معرفی شد. این ابزار به دلیل بنا شدن بر مبنای نظری مستحکم و واقع‌گرایانه در ادامه به یکی از اثربخش‌ترین و پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی بدل شد. این ابزار در ابتدا با هدف ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان و با هدف جامع‌نگری ایجاد شد. اما در ادامه به علت استقبال گسترده از این رویکرد تکامل یافت و در دو نسل بعدی به‌عنوان ابزار ارتباط با چشم‌انداز و در نهایت ابزار اجرای استراتژی (سیستم مدیریت استراتژی) ارائه شد. در نسل سوم کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک سیستم مدیریت استراتژی معرفی شد. هدف این سیستم تعریف یکسری روابط علت معلولی است که فعالیت‌های جاری سازمان را با موفقیت بلندمدت مرتبط می‌سازد (نورتون و کاپلان، ۱۹۹۶). کارت امتیازی متوازن در شکل عام خود از چهار منظر یا بعد سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. این ابعاد شامل بعد مالی<sup>۴</sup>، بعد مشتریان<sup>۵</sup>، بعد فرایندهای داخلی<sup>۶</sup> و بعد رشد و یادگیری<sup>۷</sup> می‌شوند.

نکته مهم در این منطق پیاده‌سازی، روابط علت و معلولی میان این چهار بعد است. همان‌گونه که مشخص است زیربنای تحقق تمامی استراتژی‌های مورد نظر سازمان در ابعاد رشد و یادگیری و

1- Talent

2- Balance scorecard

3 - Kaplan and Norton

4- Financial

5- Customer

6- Internal process

7- Learning and Growth

فرایندهای داخلی شکل می‌گیرد و ابعاد مشتریان و مالی تنها به ارائه نتایج اقدامات صورت پذیرفته در این ابعاد می‌پردازند. به عبارت دقیق‌تر اقدامات صورت پذیرفته در ابعاد رشد و فرایندهای داخلی محرک<sup>۱</sup> سازمان در جهت تحقق استراتژی‌ها محسوب می‌شوند و آنچه که در دو بعد مشتری و مالی ملاحظه می‌شود از جنس نتیجه<sup>۲</sup> است. در ادامه نورتون و کاپلان (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴) با تأکید بر این روابط میان وجوه مفهومی، ساختاری تحت عنوان نقشه استراتژی<sup>۳</sup> را معرفی نمودند. این نقشه ترسیمی بصری (شما تیک) از روابط میان مؤلفه‌های استراتژی است که بحث پیرامون استراتژی و اجرای آن را برای مدیران اجرایی و اعضای سازمان تسهیل می‌کند و در یک تعریف ساده نقشه استراتژی وسیله‌ای است که نشان می‌دهد سازمان چگونه ارزش خلق می‌کند. روابط علت و معلولی نیز در این نقشه از بعد رشد و یادگیری آغاز و به بعد مالی ختم می‌شوند.

در این نقشه به‌وضوح اهمیت دارایی‌هایی نام شهود نمایان است؛ زیرا این دارایی‌ها در بعد رشد و یادگیری قرار می‌گیرند و منشأ تمام تغییرات و اجرای استراتژی می‌شوند. از سوی دیگر به علت اینکه این دارایی‌ها برخلاف دارایی‌های مالی و فیزیکی به‌سختی توسط رقبا قابل تقلید هستند، می‌توانند به منبعی قدرتمند برای خلق مزیت رقابتی پایدار تبدیل شوند نورتون و کاپلان تأکید زیادی بر اهمیت آمادگی این دارایی‌های نام شهود نمودند و ضرورت هم‌راستایی دارایی‌های نام شهود با استراتژی را به‌عنوان یکی از پنج اصل مفهوم نقشه استراتژیک برشمردند. زیرا از دیدگاه آن‌ها هم‌راستایی استراتژیک تعیین‌کننده ارزش دارایی‌های نام شهود سازمان است (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴).

مفهوم "آمادگی استراتژیک"<sup>۴</sup> که توسط نورتون و کاپلان مطرح شد (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴) اشاره به ارزیابی میزان هم‌راستایی این دارایی‌ها با استراتژی سازمان دارد. از این دیدگاه آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی به معنای وجود شایستگی‌های استراتژیک در کارکنان است (در دسترس بودن مهارت‌ها، استعدادها، دانش<sup>۵</sup> جهت پیاده‌سازی اقدامات مورد تقاضای استراتژی). آمادگی استراتژیک سرمایه اطلاعاتی به معنای وجود اطلاعات استراتژیک در سازمان است (در دسترس بودن

1- Driven

2- Result

3- Strategy map

4- Strategic readiness

5- Know-how

سیستم‌های اطلاعاتی و نرم افزارهای دانشی<sup>۱</sup> و زیرساخت مورد نیاز جهت پشتیبانی از استراتژی). آمادگی استراتژیک سرمایه سازمانی به معنای آگاهی و درونی سازی رسالت و چشم انداز مشترک سازمانی و ارزش‌های مورد نیاز جهت پیاده سازی استراتژی (فرهنگ)، در دسترس بودن رهبران با کفایت در کلیه سطوح جهت حرکت دادن سازمان به سمت استراتژی (رهبری)، همراستایی هدف‌ها و مشوق‌ها با استراتژی سازمان در کلیه سطوح (همراستایی)، تسهیم دانش (کار تیمی) و تجهیز دارایی‌ها با بالقوه‌های استراتژیک است (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴).

#### ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی از طریق مشاغل استراتژیک

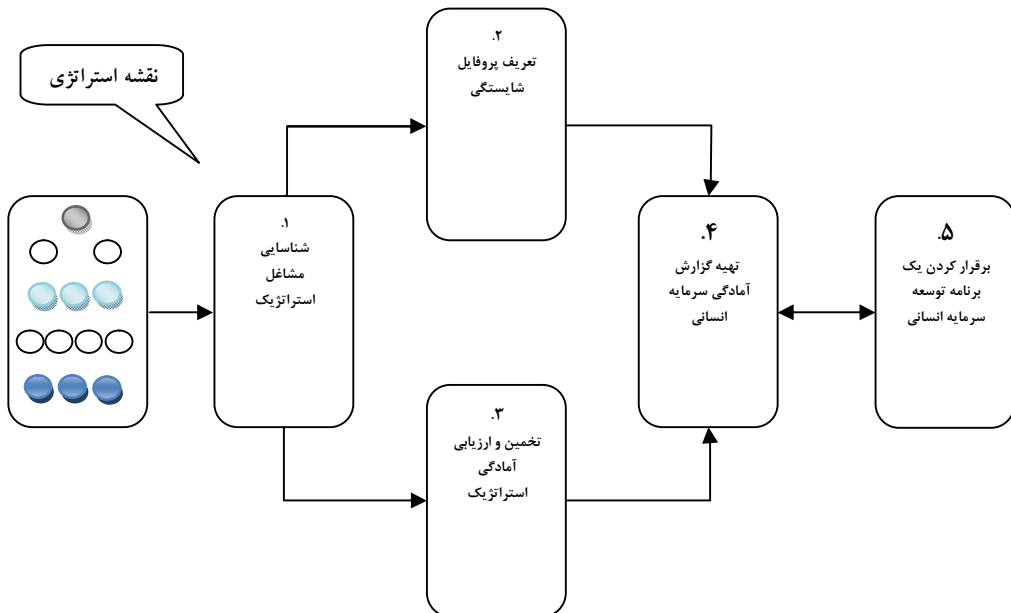
مفهوم آمادگی استراتژیک بیانگر وضعیت دارایی‌های نام شهود در پشتیبانی از استراتژی سازمان است. بنابراین سرمایه انسانی سازمان نیز در صورت برخورداری از دانش، مهارت‌ها و استعداد مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی دارای آمادگی استراتژیک است. در راستای تحقق این آمادگی علی‌رغم اینکه مشارکت تمامی مشاغل در سازمان در نهایت منجر به عملکرد خواهد شد و توسعه بالقوه‌های تمامی کارکنان عملکرد سازمان را بهبود خواهد داد، برخی مشاغل در سازمان بیشترین تأثیر را بر اجرای استراتژی می‌گذارند. بنابراین وظیفه مدیریت سازمان است که این مشاغل را شناسایی کند و بر روی این مشاغل کلیدی که بیشترین تأثیر بر استراتژی را دارند تمرکز نماید (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۳). این فرایند تمرکز بر مشاغل استراتژیک و خروجی آن، چیزی است که آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی خوانده می‌شود.

به منظور سنجش میزان این آمادگی سازمان باید در مرحله اول فرایندهای درونی کلیدی<sup>۳</sup> خود را در نقشه استراتژی سازمان شناسایی کند. در مرحله بعد سازمان قادر خواهد بود که مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای هر فرایند کلیدی را در بخش سرمایه انسانی وجه رشد و یادگیری شناسایی کند. بنابراین خانواده‌های شغل استراتژیک، آن دسته از مشاغلی هستند که در آن‌ها شایستگی‌های ذکر (شناسایی) شده بیشترین تأثیر را بر ارتقاء فرایندهای درونی کلیدی دارد (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۳). در این فرایند شناسایی مشاغل استراتژیک عصاره تمرکز استراتژیک است. شکل (۲) نیز به مدل ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی اشاره دارد.

1- Knowledge applications

2- Staff assets whit strategic potential

3- Critical Internal process



شکل ۱- مدل آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۳)

### مفهوم و ویژگی‌های شغل استراتژیک

مشاغل استراتژیک در یک تعریف کلی مشاغلی هستند که بیشترین تأثیر را در تحقق استراتژی دارند همچنین واریانس بالایی در عملکرد متصدیان این مشاغل مشاهده می‌شود. این مشاغل می‌توانند در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشند و برخلاف تمرکز بالای پژوهش‌های پیشین منابع انسانی بر روی مشاغل سطوح بالای سازمان به نظر بیشتر مشاغل استراتژیک در سطوح میانی سازمان حضور دارند (بکر و هوسلید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

در از نظر بکر و هوسلید (هوسلید، بیٹی و بکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) مشاغل استراتژیک با توجه به نقش و تاثیرشان در پیاده سازی استراتژی سازمان قابل شناسایی می‌باشند. در این روش ابتدا باید استراتژی سازمان را به خوبی شناخت. سپس قابلیت‌هایی که جهت پیاده سازی این استراتژی‌ها مورد نیاز است را شناسایی نمود. در پایان با پاسخ به این سؤال که "کدام یک از مشاغل بیشتر این قابلیت‌ها را برای پیاده سازی استراتژی به کار می‌گیرند؟"، مشاغل استراتژیک را شناسایی کرد. در واقع این مشاغل از

1 - Beker and Huselid

2- Huselid, Beatty, and Beker

طریق مراجعه به استراتژی سازمان و استخراج فرایندهای استراتژیک از درون این استراتژی و سپس شناسایی مشاغل مرتبط با فرایندهای مذکور در سازمان و سپس وزن دهی میزان تأثیر گذاری مشاغل شناسایی شده بر عملکرد فرایندهای استراتژیک شناسایی می‌شوند.

به تبع اهمیت‌های ذکر شغل استراتژیک مستلزم سیستم‌های منابع انسانی به خوبی متمایز شده است که در نهایت تأثیراتی استراتژیک را به دنبال دارد. به عبارت دقیق‌تر مشاغل استراتژیک مستلزم سیستم‌های طراحی شغل، استخدام، مدیریت عملکرد و ... متمایز و خاص خود است. این مشاغل می‌توانند در هر سطحی از سازمان حضور داشته باشند اما همگی دارای یکسری ویژگی‌ها و خصیصه‌های یکسان هستند، که عبارتند از:

- کمیاب بودن: این مشاغل به طور عمومی کمتر از ۱۵٪ مشاغل سازمان را شکل می‌دهند؛
- تأثیر استراتژیک: این مشاغل عموماً تأثیر مستقیمی بر توانایی سازمان در اجرای استراتژی‌ها (از طریق قابلیت‌های استراتژیک سازمان) دارند؛
- واریانس بالا در عملکرد متصدیان: در این مشاغل شکافی بین عملکرد کارکنان وجود دارد (برخی سطوح بالا و برخی سطوح پایینی از عملکرد را به نمایش می‌گذارند) (بکر و هوسلید، ۲۰۱۰).

### مرور ادبیات پیرامون شایستگی

الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع، الگوهای شایستگی «توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، تیم کاری، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی» می‌باشند. (دوبویس و همکاران، ۲۰۰۴)

از نظر مک کلند (مک کله‌لند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) شایستگی شامل سه خصوصیت اصلی است:

الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی<sup>۱</sup> است. منظور خصوصیات اساسی شخصیتی فرد است که موجب بروز رفتارهایی در موقعیت‌ها و اجرای وظایف گوناگون می‌گردد که شامل پنج دسته می‌باشد:

۱- انگیزه<sup>۲</sup>: خواسته و فکری است که موجب انجام یک عمل می‌شود

۲- ویژگی‌های فیزیکی<sup>۳</sup>: مانند بینایی

۳- نگرش‌ها<sup>۴</sup> و تصویرهای ذهنی فرد از خود

۴- دانش<sup>۵</sup>: اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص

۵- مهارت<sup>۶</sup>: توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی

ب) خصوصیت رابطه علت و معلولی: به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود.

ج) خصوصیت معیار برای هر شایستگی: جهت سنجش و ارزیابی شایستگی افراد و رسیدن به عملکرد برتر بایستی معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود.

به اعتقاد سانچز<sup>۷</sup> (به نقل از چیانگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تاثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند.

نکته مهم درباره شایستگی‌ها این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نیستند. به همین دلیل، صاحب نظران شایستگی‌ها را دسته بندی می‌کنند. اگر بخواهیم در عمل، پروفایل شایستگی‌های شغلی را تهیه کنیم، باید موضعی شفاف درباره انواع شایستگی و طبقه بندی آن‌ها داشته باشیم و بر اساس آن، مدل شایستگی را تدوین نماییم.

1- Underlying Characteristic

2- Motives

3- Physical characteristic

4- Attitudes

5- Knowledge

6- Skill

7- Sanchez

8- Cheyung



البته لازم به ذکر است، با توجه به زمان ببری و هزینه ببری تدوین پروفایل شایستگی، به کارگیری آن صرفاً برای مشاغل کلیدی سازمان توجیه پذیر بوده و برای مشاغل عادی از همان روش‌های تجزیه و تحلیل شغل و خروجی‌های شرح شغل و ... استفاده می‌شود.

### سطوح شایستگی

سطوح شایستگی‌ها می‌توانند کاربردهای مختلفی داشته باشند. مهم‌ترین کاربردهای آن، شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده شغلی است. قطعاً همه افراد در سمت‌های مختلف مدیریتی و تخصصی، به یک اندازه به همه شایستگی‌ها نیاز ندارند. علاوه بر این، هنگام تهیه پروفایل شایستگی برای هر گروه شغلی لازم است که بر اساس یکی از سطوح یا تلفیقی از آن‌ها عمل کرد، از این رو، سطح بندی شایستگی‌ها ضروری است (صالحی و کرمی، ۱۳۸۸) بویاتزیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) «مدل عملکرد شغلی اثربخش» را مطرح نموده و بیان می‌دارد: «حداکثر عملکرد، هنگامی رخ می‌دهد که توانایی یا استعداد فرد مطابق با نیازهای شغلی و محیط سازمانی باشد». وی سه دسته شایستگی را به عنوان شایستگی اصلی مطرح می‌نماید شامل:

- شایستگی‌های فردی : شامل دیدگاه‌ها و ارزش‌ها، مبانی فلسفی، دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، تمایلات فردی
- شایستگی‌های سازمانی : شامل جو و فرهنگ سازمان، ساختار و نظام‌ها، رشد یافتگی صنعت، جایگاه راهبردی سازمان، محیط خارجی
- شایستگی‌های شغلی : شامل کارکردها، وظایف و نقش‌ها

### انواع شایستگی

هر شرکت یا سازمان دارای تعدادی شایستگی است که شامل شایستگی‌های هسته‌ای (محوری)<sup>۲</sup>، شایستگی‌های فنی یا وظیفه‌ای<sup>۳</sup> و شایستگی‌های مدیریتی<sup>۴</sup> هستند.

**شایستگی‌های هسته‌ای :** آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که لازم است تمام کارکنان

شاغل در سازمان از کارگر خط تولید، خدمات و حراست گرفته تا مدیران و معاونان و مدیرعامل

1- Boyatzis

2- Core Competency

3- Technical or Functional Competency

4- Managerial Competency

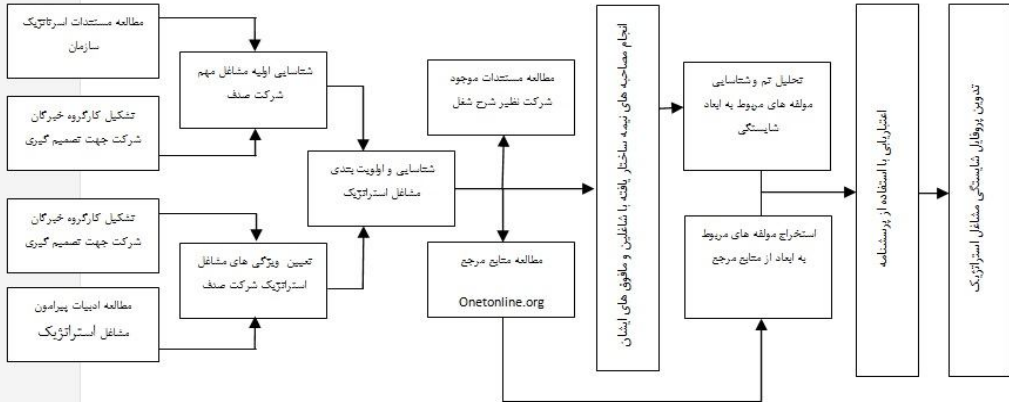
دارا باشند. آن چه موجب تفاوت یک شایستگی هسته‌ای بین اعضای یک مجموعه می‌شود، نوع شایستگی نیست، بلکه سطوح شایستگی است. شایستگی‌های هسته‌ای و سطوح آن از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می‌کنند و لزوماً نمی‌توان مجموعه شایستگی‌هایی که به فرض در یک شرکت کامپیوتری مانند مایکروسافت تعریف شده است و مورد استفاده قرار می‌گیرد، برای شرکت نفتی مانند شل استفاده کرد. شالوده و اساس هر شایستگی بر استراتژی و چشم انداز حاکم بر آن شرکت مبتنی است. باید اضافه کرد که شایستگی‌های هسته‌ای در یک شرکت، می‌تواند شایستگی فنی و وظیفه‌ای برای شرکت دیگر باشد. تعداد قابل قبول از شایستگی‌های هسته‌ای برای هر شرکت بین ۸ تا ۱۲ شایستگی می‌تواند باشد. اما شرکت‌هایی مانند مایکروسافت وجود دارند که تعداد ۴۰ شایستگی هسته‌ای برای خود تعریف کرده‌اند.

**شایستگی‌های فنی یا وظیفه‌ای:** هر سازمان با توجه به چارت سازمانی خود، دارای معاونت‌ها، مدیریت‌ها و واحدهایی است که وظایف و فعالیت‌های خاص خود را دارند. شایستگی‌های فنی و وظیفه‌ای، آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که خاص آن واحد یا معاونت می‌باشند و لزومی نیست که سایر واحدها یا معاونت‌ها از آن شایستگی‌ها برخوردار باشند. برای مثال شایستگی‌هایی نظیر روابط کارکنان، آموزش، توسعه، برنامه ریزی برای موفقیت، جبران خدمات، از جمله شایستگی‌های فنی و وظیفه‌ای است که برای افراد شاغل در منابع انسانی مورد نیاز است.

**شایستگی‌های مدیریتی:** این شایستگی‌ها مختص افراد بسیار خاص از سازمان و سطوح بالایی سازمان است، مانند مدیریت ارشد و مشاوران ارشد و نیازی نیست که هر فرد سازمان یا واحدی خاص از آن برخوردار باشد. تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری، نگرش سیستمی از جمله این شایستگی‌هاست که فقط تعداد محدودی می‌بایست از آن برخوردار باشند. (میترانی<sup>۱</sup>،

(۱۹۹۲)

## چهارچوب مفهومی پژوهش



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، تحقیق توصیفی و با استفاده از استراتژی مطالعه موردی است و برای گردآوری داده‌ها در بخش شناسایی و رتبه بندی مشاغل استراتژیک از ابزار مطالعه کتابخانه‌ای و پرسشنامه (پرسشنامه مقایسه زوجی) استفاده شده و در بخش شناسایی شایستگی‌های مشاغل استراتژیک از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شده است.

## روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

## (۱) مطالعات کتابخانه‌ای

در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری (ویژگی‌های مشاغل استراتژیک) و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از اینترنت (به ویژه از سایت Onetonline.com) استفاده شده است.

## ۲) تحقیقات میدانی

در این قسمت به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از مصاحبه و پرسشنامه استفاده گردیده است. از پرسشنامه مقایسه زوجی در مرحله اول پژوهش به منظور رتبه بندی مشاغل و شناسایی مشاغل استراتژیک سازمان مورد مطالعه استفاده شده و در مرحله دوم به منظور شناسایی شایستگی‌های مربوط به هر شغل از مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای (اسناد شرکت و سایت مرجع Onet) به منظور جمع‌آوری تم‌های فرعی

## جامعه و نمونه آماری

در رابطه با جامعه و نمونه آماری، با عنایت به اینکه این پژوهش مبتنی بر تحلیل‌های آماری نیست، نیازی به تعیین جامعه و نمونه آماری به معنای خاص وجود ندارد. در نتیجه جامعه آماری ما صاحب نظران و متخصصان و همچنین متصدیان مشاغل استراتژیک و مافوق‌ها و زیر دستان ایشان در شرکت صنعتی دوده فام می‌باشند.

در این پژوهش نمونه‌گیری به منظور تعیین مشاغل استراتژیک و جمع‌آوری اطلاعات توسط پرسشنامه، به صورت غیر احتمالی از نوع هدفمند<sup>۱</sup> بوده است. چرا که اطلاعات مورد نیاز به علت اینکه در رابطه با میزان برخورداری مشاغل از یک سری ویژگی‌ها بوده است باید توسط مدیران ارشد و متخصصین یا سرپرستان آن مشاغل پر می‌شد. از این رو نمونه‌گیری برای جمع‌آوری اطلاعات به صورت هدفمند صورت گرفته است.

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است؛ تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. در این روش حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند.

در تکنیک تحلیل محتوای کیفی، به ویژه در متن مصاحبه‌ها، تلاش بر آن است تا اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌ای معنادار طبقه بندی شود. اگر این کار به درستی انجام شود، تحلیل محتوا

می‌تواند صدها جمله بیان شده در مصاحبه را به چند تم که مسائل و نگرش‌های پاسخ دهندگان را خلاصه می‌کند کاهش دهد. (زارع میرک آباد، ۱۳۸۹ به نقل از بایر، کلارک، ۲۰۰۶).

در ادامه به منظور رتبه بندی مشاغل مورد مطالعه از یکی از روش‌های تصمیم گیری چند شاخصه استفاده شد. این روش، تصمیم‌گیرندگان را یاری می‌کند تا اولویت‌ها را بر اساس اهداف، دانش و تجربه‌ی خود تنظیم نمایند؛ به نحوی که احساسات و قضاوت‌های خود را به طور کامل در نظر گیرند.

برای حل مساله با روش AHP، ابتدا مساله را تحلیل کرده و آن را به چند قسمت ساده‌تر تجزیه می‌کنیم. پس از آن که گزینه‌ها و شاخص‌ها مشخص شد، بین شاخص‌ها مقایسات زوجی انجام می‌دهیم. در گام بعد، برای هر شاخص بین گزینه‌ها، مقایسات زوجی انجام می‌دهیم. در تحقیق کنونی به منظور رتبه بندی مشاغل با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی طبق روش AHP و با بهره گیری از نرم افزار Expert Choice انجام شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

هیچ تردیدی وجود ندارد که موفقیت هر سازمانی در هر پروژه‌ای به آمادگی سازمان در دارایی‌هایش بستگی دارد. به گونه‌ای که کاپلان و نورتون (2004) معتقدند که یک فرصت واقعی و تحولی، در مطالعه و سنجش این نکته است که به چه اندازه افراد، سیستم‌ها و فرهنگ یک شرکت برای اجرای استراتژی‌اش آماده هستند. با توجه به همین نکته اگر به دنبال این هستیم که استراتژی‌ها به بهترین نحو اجرا شوند باید آمادگی‌هایی را در دارایی‌های نام شهود سازمان یعنی سرمایه‌های انسانی، اطلاعاتی و سازمانی، ایجاد کنیم. ایجاد آمادگی در هر یک از این دارایی‌ها خود مستلزم طی گام‌های متفاوت است. از آنجایی که تمرکز ما بیشتر بر آمادگی سرمایه انسانی است، اولین گام در این فرایند با توجه به مدل آمادگی سرمایه انسانی کاپلان و نورتون (2003)، شناسایی مشاغل استراتژیک سازمان است.

### گام اول: فرایند شناسایی مشاغل استراتژیک

بعد از شناسایی اولیه مشاغل بر اساس میزان تناسبی که با اهداف و فرایندهای استراتژیک سازمان دارند توسط کمیته راهبردی شرکت، شامل (مدیر عامل، مدیر کارخانه، مدیر طرح و برنامه، مدیر

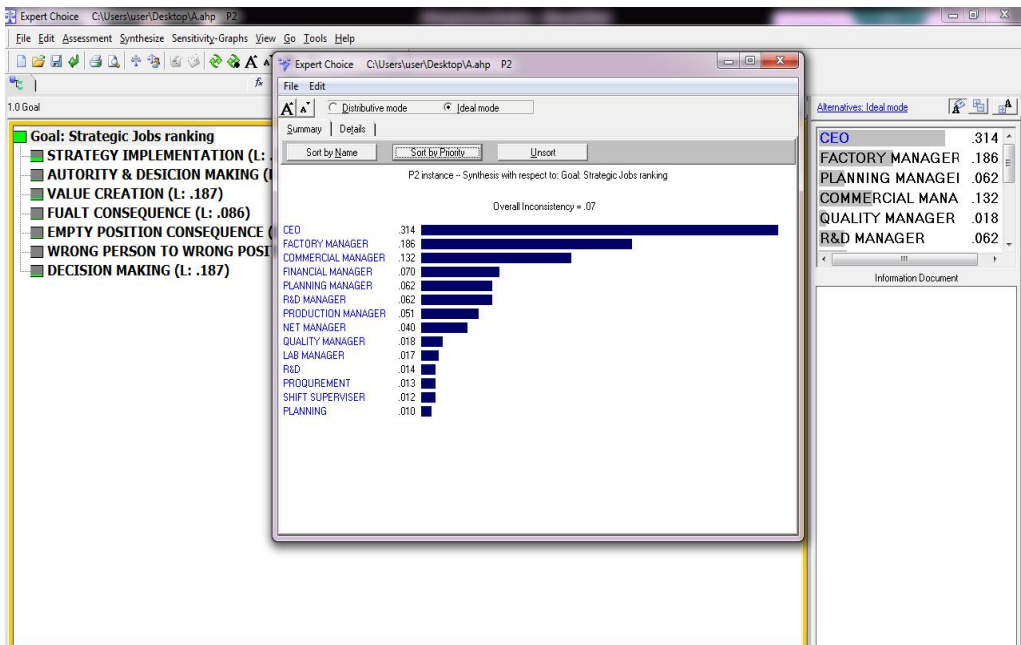
بازرگانی، مدیر تحقیق و توسعه، مدیر تضمین کیفیت، مدیر امور مالی و اداری، مدیر فنی، رئیس آزمایشگاه، مدیر تولید و انرژی، کارشناس تحقیق و توسعه، کارشناس برنامه ریزی تولید، کارشناس تامین مواد اولیه) با استفاده از نظر کارگروه شرکت، کلیه معیارهای شناسایی شده در ادبیات پژوهش، جهت شناسایی مشاغل استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در پی آن برخی معیارها با هم ادغام و برخی مثل شاخص و تعیین کننده اولیه جبران خدمات و واریانس عملکرد حذف شدند (چون در شرکت مورد مطالعه جبران خدمات همه کارکنان بر اساس طبقه بندی مشاغل صورت می‌پذیرد). همچنین برای استفاده از معیار واریانس عملکرد به نتایج ارزیابی عملکرد افراد طی چند دوره نیاز است تا با تجزیه و تحلیل آن نتایج، به استراتژیک بودن شغل افراد پی برد که اطلاعات مورد نیاز برای استفاده از این معیار موجود نبود. و در نهایت ۷ معیار برای شناسایی و رتبه بندی مشاغل تعیین گردید که عبارتند از:

- ۱- میزان تأثیر در پیاده سازی استراتژی (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴) و (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۲- حیطة اختیار و تصمیم گیری (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۳- تأثیر در خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۴- پیامد بروز اشتباه (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۵- پیامد خالی بودن پست و امکان انجام وظیفه در صورت غیاب شاغل (راثول، ۲۰۱۰)
- ۶- پیامد استخدام افراد نامناسب و سهولت امکان جایگزینی و تامین از بازار کار (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۷- میزان حضور و تاثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌های کلیدی (راثول، ۲۰۱۰) و (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴).

پس از تعیین معیارها، جهت رتبه بندی مشاغل غربال شده مرحله اول از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول به منظور وزن دهی به معیارهای تعیین شده تهیه و به همراه پرسشنامه دوم که مربوط به رتبه بندی مشاغل استراتژیک با توجه به معیارهای تعیین شده به صورت مقایسه زوجی است، بین اعضاء کارگروه توزیع گردید. در نهایت، پس از تکمیل و عودت پرسشنامه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آن‌ها را به منظور تعیین وزن معیارها و رتبه‌بندی مشاغل استراتژیک تعیین شده شامل ۱۳ شغل، آغاز گردید.

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، نظرات خبرگان از طریق نرم افزار Expert Choice که مختص تصمیم‌گیری‌های چند شاخصه با تکنیک AHP است تلفیق و نتایج ذیل بدست آمد:

ابتدا نتایج پرسشنامه‌های مقایسه زوجی مربوط به مقایسه و اولویت بندی معیارها جهت وزن دهی در نرم افزار وارد گردید و در نهایت پس از مقایسه و رتبه دهی وزنی مشاغل بر اساس هر یک از معیارها نتیجه نهایی در غالب ترکیب نتایج جداول فوق و رتبه دهی وزنی مشاغل بر اساس معیارها و با توجه به وزن هر معیار به شرح ذیل بدست آمد:



شکل ۳- رتبه بندی مشاغل استراتژیک بر اساس معیارها

همان‌طور که بیان شد، خبرگانی نظیر نورتون و کاپلان (۲۰۰۴) و هاسلید و همکارانش (۲۰۰۹) با مطالعه سازمان‌های مختلف، مشاغل استراتژیک را کمتر از ۱۵٪ مشاغل کل سازمان می‌دانند که این موضوع تا حدودی متناظر با اصل پارتو نیز است. با توجه به تعداد کل مشاغل شرکت صدف (۶۵ شغل) و ساختار نسبتاً تخت سازمان که ناشی از عدم تمایل مدیران به پست تراشی و همچنین گرفتن فاصله با سطح عملیاتی سازمان است با نظر موافق کارگروه شرکت توافق گردید که تعداد

مشاغل کمتر از ۱۵٪ به عنوان مشاغل استراتژیک شرکت مناسب است. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۴-۹ که رتبه بندی ۱۳ شغل نسبت به ۷ معیار تعیین کننده استراتژیک بودن مشاغل را انجام داده است مشاهده می‌گردد که روند فاصله وزنی مشاغل تا شغل مدیر فنی یک روند منطقی است ولی از شغل مدیر فنی به شغل بعدی یعنی مدیر تضمین کیفیت فاصله معنی داری وجود دارد و از شغل مدیر تضمین کیفیت تا آخرین شغل یعنی کارشناس طرح و برنامه مجدداً فاصله‌ها روند منطقی‌ای دارند. فلذا با تحلیل عوامل فوق در نهایت به هشت شغل استراتژیک رسیدیم که به ترتیب شامل مشاغل ذیل است :

جدول ۱- تعیین مشاغل استراتژیک بر اساس وزن نهایی

| رتبه | شغل                | وزن نهایی |
|------|--------------------|-----------|
| ۱    | مدیر عامل          | ۰,۳۱۴     |
| ۲    | مدیر کارخانه       | ۰,۱۸۶     |
| ۳    | مدیر بازرگانی      | ۰,۱۳۲     |
| ۴    | مدیر مالی و اداری  | ۰,۰۷۰     |
| ۵    | مدیر طرح و برنامه  | ۰,۰۶۲     |
| ۶    | مدیر تحقیق و توسعه | ۰,۰۶۲     |
| ۷    | مدیر تولید و انرژی | ۰,۰۵۱     |
| ۸    | مدیر فنی           | ۰,۰۴۰     |

#### گام دوم: تدوین پروفایل شایستگی مشاغل استراتژیک

مشاغل استراتژیک در صورت برخورداری از دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی میزان آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی را در حمایت از استراتژیک سازمان نشان می‌دهد. در راستای تحقق این آمادگی علی‌رغم اینکه مشارکت تمامی مشاغل در سازمان در نهایت منجر به عملکرد خواهد شد و توسعه بالقوه‌های تمامی کارکنان عملکرد سازمان را بهبود خواهد داد. در راستای این رویکرد باید در قالب پروفایل شایستگی، شاخص‌هایی برای اندازه گیری شکاف شایستگی شناسایی شوند. بدست آوردن این شاخص‌ها امکان پذیر نمی‌باشد مگر با مراجعه به افرادی که اشراف



کافی به شغل دارند و یا استفاده از مراجع خبره که در این زمینه وب سایت [onetonline.org](http://onetonline.org) وابسته به وزارت کار ایالات متحده امریکا یک مرجع معتبر بین‌المللی است.

بعد از شناسایی مشاغل استراتژیک به منظور تدوین پروفایل شایستگی هر یک از این مشاغل مراحل اجرایی ذیل تعریف گردید و به تایید کمیته هماهنگی پروژه نیز رسید :

۱- بررسی مستندات سازمان در ارتباط با شرح شغل‌ها، شرایط احراز شغل و ...

۲- اخذ اطلاعات مشاغل از وب سایت [O.net](http://O.net)

گام اول و دوم به منظور شناسایی اولیه دانش، مهارت، قابلیت‌ها و ارزش‌های مورد نیاز هر یک از مشاغل به صورت عمومی است. در مرحله بعد با استفاده از اطلاعات مرحله اول و دوم اقدام به مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌گردد.

۳- انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با هر یک از شاغلین و مدیران مافوق به منظور شناسایی شایستگی‌ها

انتخاب مصاحبه شونده‌ها بر اساس رویکرد جامع ۳۶۰ درجه‌ای ارزیابی عملکرد است. از آنجایی که در رویکرد ارزیابی ۳۶۰ درجه عنوان می‌شود که می‌بایست ارزیابی شغل مورد نظر توسط افرادی که هر کدام از بعدی بر عملکرد شغلی اشراف دارند صورت گیرد در مورد مصاحبه در خصوص ویژگی‌های مورد نیاز شغل نیز بایستی به سراغ این افراد رفت. بنا براین در این پژوهش برای هر شغل به ترتیب به سراغ فرد شاغل، مافوق، زیر دستان، همکار و مشتریان (در صورتی که وجود داشتند) رفتیم و تا هر کجا که به نقطه اشباع اطلاعات رسیدیم دیگر به مصاحبه ادامه ندادیم. البته با توجه به مشاغلی که مورد نظر بودند به طور عمده ویژگی‌های مورد نظر در همان مصاحبه اول و دوم (فرد شاغل و مافوق) احصاء شد و مصاحبه‌های بعدی عموماً به ورطه تکرار می‌افتاد که پس از بررسی چند شغل اول دیگر تنها طبق نتیجه قبلی تنها دو مصاحبه انجام شد. برای انجام مصاحبه‌ها از یک فرم مصاحبه در این زمینه استفاده شد تا این اطمینان را حاصل گردد که از تمام مصاحبه شونده‌گان سؤالات یکسانی پرسیده می‌شود. (فرم به ضمیمه است)

با توجه به اینکه تم‌های اصلی از مطالعه ادبیات تحقیق بدست آمده بودند که شامل دانش، مهارت و قابلیت و ارزش می‌باشند در مصاحبه‌ها بخش به بخش درباره هر یک از تم‌ها صحبت می‌شد. به

عنوان مثال در مصاحبه با مدیر عامل در خصوص شایستگی‌های مربوط به جنبه دانش سؤال می‌شد و در نهایت جمله‌های مربوط دسته بندی و در قالب تم‌های فرعی یا همان دانش مورد نیاز نوشته شده است.

بعد از استخراج تم‌ها از مصاحبه‌ها با استفاده از آزمون علامت به بررسی مناسب یا نامناسب بودن هر یک از شایستگی‌های شناسایی شده در مطالعات کتابخانه‌ای یا داده‌های حاصل از تحلیل تم مصاحبه‌ها در هر یک از جنبه‌های دانش، مهارت، ارزش و قابلیت پرداخته شده است.

با توجه به این که گزینه‌های در نظر گرفته شده به صورت طیف لیکرت بوده و ارزش‌های طیف به صورت ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ می‌باشد، کلیه اعداد بزرگ‌تر از ۳ به عنوان علامت مثبت و کلیه اعداد زیر ۳ به عنوان علامت منفی در نظر گرفته می‌شود و اعداد مساوی ۳ نیز فاقد علامت هستند.

با استفاده از رابطه زیر، مقدار آماره مشاهده شده محاسبه می‌گردد:

$$Z = \frac{x_i - np}{\sqrt{npq}}$$

در رابطه بالا،  $x_i$  = تعداد علامت‌های مثبت،  $n$  = تعداد کل علائم مثبت و منفی (تعداد اعداد ۳ در نظر گرفته نمی‌شود). و  $p=q=0/5$  (به دلیل دو حالت علامت مثبت و منفی) می‌باشد. سپس آماره مشاهده شده با آماره جدول در سطح معناداری  $0/05$  ( $Z=1/645$ ) مقایسه می‌شود. اگر آماره مشاهده شده از آماره جدول بیش‌تر باشد به معنای پذیرش فرض مقابل صفر می‌باشد. (آذر و مؤمنی، جلد اول، ۱۳۸۷) آزمون علامت برای تک تک عوامل و شاخص‌های هر یک انجام گرفت که نتایج آن‌ها به طور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است :

جدول ۲- تعیین مشاغل استراتژیک بر اساس وزن نهایی

| نام       | انواع شایستگی | شایستگی‌ها  |
|-----------|---------------|---|
| مدیر عامل | دانش          | مدیریت، مدیریت استراتژیک، اقتصاد، مالی، بازاریابی و فروش، حقوق تجارت، منابع انسانی، زبان انگلیسی  |
|           | مهارت         | شناسایی و حل مسائل پیچیده، مدیریت جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری، مدیریت افراد و انجام کار به وسیله دیگران، مدیریت استراتژی و پیاده سازی آن، مدیریت زمان، |

|               |  |                          |
|---------------|--|--------------------------|
|               | مدیریت منابع مالی و جریان نقدینگی، مذاکره، مکاتبات، سخنرانی، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحدها   |                          |
| <b>قابلیت</b> | تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، جانشین پروری، تفویض اختیار، رهبری و اعمال نفوذ در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، شنیدن صدای دیگران و پرهیز از خود رای بودن، داشتن روحیه کارآفرین و شخصیت توفیق طلب، تیم سازی و مدیریت تیم، ایجاد شبکه‌ای از روابط با افراد ذی‌نفوذ در خارج سازمان  |                          |
| <b>دانش</b>   | مدیریت، دانش تخصصی صنعت، شیمی، دانش تخصصی صنعت لاستیک و تایر، منابع انسانی، زبان انگلیسی   |                          |
| <b>مهارت</b>  | انتقال دانش و تربیت زیر دستان، مدیریت جریان اطلاعات و تصمیم گیری، مدیریت افراد و انجام کار به وسیله دیگران، گزارش گیری و تجزیه و تحلیل گزارشات، مدیریت زمان، کنترل و نظارت، مذاکره، مکاتبات، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحدها   | <b>مدیر کارخانه</b>      |
| <b>قابلیت</b> | دانستن نیاز مشتریان، آگاهی نسبت به عملکرد مالی سازمان، توانایی حل و فصل تعارضات کارکنان و واحدهای مختلف تولید، تفویض اختیار، رهبری و اعمال نفوذ در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، شنیدن صدای دیگران و پرهیز از خود رای بودن، قاطعیت و شدت عمل، تیم سازی و مدیریت تیم، حسن خلق و برقراری رابطه انسانی مناسب با مدیران میانی، جانشین پروری، ثبات رای |                          |
| <b>دانش</b>   | مدیریت، اقتصاد، مالی، بازاریابی و فروش، حقوق تجارت، مدیریت خرید و زنجیره تامین، زبان انگلیسی   |                          |
| <b>مهارت</b>  | آشنایی با روش‌های مختلف مبادلات تجاری، مدیریت جریان اطلاعات و تصمیم گیری، مدیریت افراد و انجام کار به وسیله دیگران، مدیریت زمان، آشنایی با فرایندهای گمرکی و ترخیص، مدیریت ارتباط با مشتریان، مذاکره، مکاتبات، به کارگیری ابزارهای تجارت الکترونیک، سازماندهی و تقسیم کار  | <b>مدیر بازرگانی</b>     |
| <b>قابلیت</b> | تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، ایجاد کانال‌های ارتباطی، خلاقیت و نوآوری، روابط عمومی بالا، رعایت اخلاق و صداقت، روحیه خستگی ناپذیر و مقاوم، تیم سازی و مدیریت تیم   |                          |
| <b>دانش</b>   | مدیریت، دانش تخصصی صنعت، تحقیق در عملیات، مدیریت پروژه، مهندسی مالی و اقتصادی، مدیریت سرمایه گذاری، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی و بهای تمام شده، مدیریت کنترل موجودی و کنترل هزینه، مدیریت ریسک، زبان انگلیسی  |                          |
| <b>مهارت</b>  | گزارش نویسی، مدیریت جمع آوری و تحلیل داده‌ها، مدیریت افراد و انجام کار به وسیله دیگران، تحلیل‌های آماری و مدیریتی با استفاده از نرم افزارهای مرتبط، کنترل هزینه، مدیریت زمان، مدیریت جلسات، مهارت‌های ارتباطی، تحلیل مسئله و تصمیم گیری، ایجاد هماهنگی و همراستایی   | <b>مدیر طرح و برنامه</b> |
| <b>قابلیت</b> | تفکر استراتژیک، نگرش جامع و کلی نگری، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت،  |                          |

|   |        |                    |
|---|--------|--------------------|
| رعایت اخلاق و صداقت، تیم سازی و انجام کار تیمی، مدیریت تغییر، ایجاد شبکه‌ای از روابط با افراد ذی‌نفع در خارج سازمان   |        |                    |
| مدیریت، دانش تخصصی صنعت، مدیریت تکنولوژی، اقتصاد، مدیریت دانش، شیمی، زبان انگلیسی   | دانش   | مدیر تحقیق و توسعه |
| شناسایی و حل مسائل، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری، مدیریت افراد و انجام کار به وسیله دیگران، ایجاد ارتباط موثر، جستجو و استخراج اطلاعات، مدیریت زمان، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحدها  | مهارت  |                    |
| تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، رعایت اخلاق و صداقت، تیم سازی و انجام کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، ایجاد شبکه‌ای از روابط با افراد ذی‌نفع در خارج سازمان  | قابلیت |                    |
| مدیریت، آگاهی از قوانین و مقررات مالی، آگاهی از قوانین و مقررات اداری   | دانش   | مدیر مالی اداری    |
| اقتصاد، مدیریت مالی، آگاهی از قوانین و مقررات حقوقی، دانش حسابداری و آگاهی از استانداردهای حسابداری، ریاضیات، منابع انسانی  |        |                    |
| شناسایی و حل مسائل پیچیده، تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی و اقتصادی، مدیریت افراد و انجام کار به وسیله دیگران، به‌کارگیری نرم افزارهای مالی و مرتبط، تهیه صورت‌های مالی، مدیریت زمان، مدیریت جریان نقدینگی، مهارت‌های ارتباطی، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی | مهارت  |                    |
| توجه به جزئیات و جزئی نگری، مستقل بودن و بی طرفی، جانشین پروری، تفویض اختیار، رهبری و اعمال نفوذ در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، ایجاد شبکه‌ای از روابط با افراد ذی‌نفع در خارج سازمان، رعایت امانت داری، رازدار بودن   | قابلیت |                    |
| دانش تخصصی صنعت، مکانیک، شیمی، طراحی مهندسی، تعمیرات و نگهداری  | دانش   | مدیر فنی           |
| انتقال دانش و تربیت زیردستان، گزارش‌گیری و تجزیه و تحلیل گزارشات، هدایت و مدیریت افراد، مهارت ارتباطی، کنترل و نظارت، برنامه ریزی، مدیریت زمان، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحدها   | مهارت  |                    |
| توجه به جزئیات و جزئی نگری، پیگیری و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، توانایی حل و فصل تعارضات کارکنان، تفویض اختیار، خلاقیت و نوآوری، حمایت و ایجاد انگیزه در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، قاطعیت و شدت عمل، تیم سازی و مدیریت تیم  | قابلیت |                    |
| دانش تخصصی صنعت، مکانیک، شیمی   | دانش   | مدیر تولید و انرژی |
| انتقال دانش و تربیت زیردستان، گزارش‌گیری و تجزیه و تحلیل گزارشات، هدایت و مدیریت افراد، مهارت ارتباطی، کنترل و نظارت، مدیریت زمان، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحدها  | مهارت  |                    |
| دانستن نیاز مشتریان، پیگیری و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، توانایی حل و فصل تعارضات کارکنان، تفویض اختیار، خلاقیت و نوآوری، حمایت و ایجاد انگیزه در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، قاطعیت و شدت عمل، تیم سازی و مدیریت تیم   | قابلیت |                    |

## بحث و نتیجه گیری

پس از تدوین پروفایل شایستگی مشاغل استراتژیک به نظر رسید که شایستگی‌های سه شغل مدیر کارخانه، مدیر تولید و انرژی و همچنین مدیر فنی همپوشانی زیادی دارد. با توجه رویکرد نورتون و کاپلان (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴) در خصوص نقش مشاغل استراتژیک در پیاده‌سازی استراتژی و اشاره ایشان به وجود خانواده مشاغل استراتژیک<sup>۱</sup> در هر یک از فرایندهای استراتژیک سازمان به نظر می‌رسد این سه شغل را می‌توان در قالب یک خانواده مشاغل استراتژیک قرار داد. البته با توجه به فرایندهای استراتژیک دیگر سازمان انتظار این وجود داشت که خانواده‌های دیگری نیز در واحد بازاریابی و فروش، واحد مالی و واحد تحقیق و توسعه شناسایی شوند ولی به نظر محقق به دلیل این‌که شرکت تازه از حالت پروژه خارج شده و به بهره‌برداری رسیده است در خصوص ساختار سازمانی تنها توانسته در واحد تولید تقسیم کار مناسبی انجام دهد و فرصت کافی برای تحلیل نیازهای ساختاری و تکمیل چارت واحدهای مذکور پیدا نکرده است.

مورد انتخاب شده به دلیل کوچک بودن ساختار سازمانی و بلوغ نیافتگی ساختار واحدهای مختلف که قبلاً به آن اشاره شد تعداد شغل‌های کمی داشته فلذا مشاغل استراتژیک شناسایی شده طبق روش ارائه شده همان مشاغل مدیریتی سازمان بوده و در نتیجه هدف اصلی رویکرد مشاغل استراتژیک که شناسایی پست‌های کلیدی مرتبط با فرایندهای استراتژیک سازمان است محقق نمی‌گردد. فلذا توصیه می‌گردد برای انجام چنین پژوهشی، محققان به سراغ سازمان‌های بزرگ‌تر با فرایندهای بیشتر و ساختارهایی پیچیده‌تر و با سلسله‌مراتب بیشتر بروند تا نتایج به‌دست‌آمده هدف اصلی این رویکرد به سرمایه انسانی را محقق سازد.

علی‌رغم آنچه در خصوص بزرگ‌تر بودن ساختار سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه عنوان شد لیکن با توجه به محدودیت زمانی انجام هر پژوهش باید زمان بر بودن شناسایی شایستگی‌های هر شغل در نظر گرفته شود و برای سازمان‌های بزرگ‌تر صرف زمان طولانی برای آشنایی با سازمان، انجام مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه مقتضی است که حتماً باید مدنظر قرار بگیرد به نحوی که شاید در چهارچوب پایان‌نامه دانشجویی نگنجیده و باید در قالب یک پروژه پژوهشی اجرا شود.

با توجه به اینکه این پژوهش شاخص و معیاری را در اختیار شرکت قرار می‌دهد که بر اساس آن میزان آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی خود را بسنجد پیشنهاد می‌گردد از دستاوردهای این پژوهش جهت به‌کارگیری ابزارها و فن‌های لازم به‌منظور ارزیابی متصدیان مشاغل استراتژیک استفاده شده و شرکت صنعتی دوده فام به‌طور دوره‌ای تحلیل شکاف شایستگی را داشته باشد و از نتایج آن جهت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در خصوص جابجایی افراد در صورت لزوم یا تعیین برنامه‌های توسعه‌ای اقدام نمایند.

## منابع

- اکرمی، محمود و رجبزاده، سمیه. (۱۳۹۰). "توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران". فرایند مدیریت و توسعه. شماره ۷۷ صص ۴۹-۶۹
- آذر، عادل. مؤمنی، منصور (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تحلیل مدیریت؛ تهران، سمت.
- بختی، میلاد (۱۳۹۱)؛ شناسایی مدلی جهت معرفی ویژگی‌های مشاغل استراتژیک در راستای ایجاد آمادگی استراتژیک در سرمایه انسانی: مورد کاوی شرکت طراحی و مهندسی نفت؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی؛ دانشکده مدیریت
- دانایی‌فرد، حسن، سید مهدی الوانی، و عادل آذر. ۱۳۸۸. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
- رهنما، فریدون، و ابراهیم شیخ، اثربخشی کانون‌های ارزیابی مدیران (با مطالعه موردی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، مجموعه مقالات همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تیرماه ۱۳۸۶
- زارع میرک آباد، علی (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و بازاریابی با عملکرد کسب و کار؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات؛ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- زکلیلی، محمدعلی، مبنای تدوین شایستگی‌های مدیران، مجموعه مقالات همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تیرماه ۱۳۸۶
- سکاران، اوما (۱۳۸۵) روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه دکتر صائبی و دکتر محمود شیرازی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲). " رویکرد شایستگی در منابع انسانی". صنعت خودرو
- قلی‌پور، آریین (۱۳۹۰). "مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)". تهران: انتشارات سمت.
- یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸). "نقش شایستگی‌های سرپرستی در توسعه سرمایه‌های انسانی"، مهندسی خودرو و صنایع وابسته. ۸، ۶۳-۶۹
- Beker, Brian E., and Mark. A. Huselid (2006), "Strategic human resource management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp: 898-928.
- Beker, Brian E., and Mark. A. Huselid (2011), "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, pp: 421-428.
- Boyatzis, R. E. (2008) " Competencies in the 21st century " *Journal of Management Development*. Vol 27, No.1, pp 5-12
- Boyatzis, R.E,(1982), *The competent manager: amodel for effective performance*, New yourk: John Wiley & sons.
- Cochram G.(2009), *developing a competency model for a 21st century extension organization*,unpublished doctoral desertation, Ohio state university.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J. & Kemp,L. K. (2004). " Competency based Human Resource Management " Palo Alto, CA : David Black Publishing

- Huselid, Mark A., Richard. W. Beatty, and Brian. E. Beker (2005), "A player or A position? The strategic logic of workforce management", Harvard Business Review (December).
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton (2004a), "The strategy map: guide to aligning intangible assets", Strategy & Leadership, Vol. 32, No. 5, pp: 10-17.
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton (2004b), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", Harvard Business Review (February).
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton (2004c), "Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes", Boston: Harvard Business Press
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton(2003)," Strategic job families ",Harvard Business School Publishing , Balanced Scorecard Report , Vol 5,No.6pp 1-5
- Rothwell,William J, "Effective succession planning",(2010)
- Taher,Samer (2007). " Competency based Human Resource Management Program ". MEIRC Consultant and Training Company.