[2.1. مقدمه: 13](#_Toc419848199)

[2.2. سرمایه فکری 14](#_Toc419848200)

[2.2.1. اهمیت سرمایه فکری 16](#_Toc419848201)

[2.2.2. اجزای سرمایه فکری 17](#_Toc419848202)

[2.2.2.1. سرمایه ساختاری (سازمانی) 17](#_Toc419848203)

[2.2.2.2. سرمایه رابطه‌ای 18](#_Toc419848204)

[2.2.2.3. سرمایه انسانی 19](#_Toc419848205)

[2.3. تاریخچه نظریه سرمایه انسانی 19](#_Toc419848206)

[2.3.1. مفهوم سرمایه انسانی 22](#_Toc419848207)

[2.3.2. تعریف عملیاتی سرمایه انسانی 24](#_Toc419848208)

[2.3.3. اهمیت سرمایه انسانی 25](#_Toc419848209)

[2.3.4 . سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی 28](#_Toc419848210)

[2.3.5. تشکیل سرمایه انسانی از طریق آموزش و پرورش 30](#_Toc419848211)

[2.3.6. تشکیل سرمایه انسانی از طریق آموزش ضمن خدمت 31](#_Toc419848212)

[2.3.7. بررسی تطبیقی اجزای سرمایه انسانی از نظر صاحب‌نظران مختلف 32](#_Toc419848213)

[2.3.8. سرمایه انسانی و رقابت‌پذیری سازمانی 33](#_Toc419848214)

[2.3.9. اهمیت سرمایه انسانی در بیمه 36](#_Toc419848215)

[2.4. تاریخچه شایستگی 38](#_Toc419848216)

[2.4.1. تفاوت competence و competency 38](#_Toc419848217)

[2.4.2. مفهوم شایستگی 39](#_Toc419848218)

[2.4.3. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها 41](#_Toc419848219)

[2.4.4. ابعاد شایستگی 42](#_Toc419848220)

[2.4.5. الگوهای شایستگی 43](#_Toc419848221)

[2.4.5.1. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ 43](#_Toc419848222)

[2.4.5.2. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺍﺳﭙﻨﺴﺮ ﻭ ﺍﺳﭙﻨﺴﺮ 44](#_Toc419848223)

[2.4.5.3. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺷﺮﻭﺩﺭ 46](#_Toc419848224)

[2.4.5.4. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺩﻭﻟﻮﻳﻜﺰ ﻭ ﻫﺮﺑﺮﺕ 47](#_Toc419848225)

[2.4.5.5. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﮔﻠﻤﻦ ﻭ ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ 49](#_Toc419848226)

[2.4.6. توسعه الگوهای شایستگی 51](#_Toc419848227)

[2.4.7. سطوح شایستگی 52](#_Toc419848228)

[2.4.8. مفهوم شایستگی‌محوری 52](#_Toc419848229)

[2.4.9. شناسایی شایستگی‌های محوری 55](#_Toc419848230)

[2.4.10. اهمیت شایستگی‌محوری 55](#_Toc419848231)

[2.4.11. شایستگی‌محوری در نیروی انسانی 57](#_Toc419848232)

[2.4.12. شایستگی‌محوری و شایستگی‌های شخصی 58](#_Toc419848233)

[2.4.13. ایجاد ارتباط بین شایستگی‌های کارکنان با شایستگی‌های محوری 59](#_Toc419848234)

[2.7. بخش دوم: پیشینه پژوهش 66](#_Toc419848242)

[2.7.1. پژوهش‌های داخلی 66](#_Toc419848243)

[2.7.2. پژوهش‌های خارجی 69](#_Toc419848244)

[2.8. بخش سوم: صنعت بیمه 71](#_Toc419848245)

[2.9. نتیجه‌گیری 73](#_Toc419848246)

## 2.1. مقدمه:

اولین و مهم‌ترین مولفه‌ی توسعه در هر کشور انسان است. نیروی انسانی سهم عمده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارد. در واقع نیروی انسانی مهم‌ترین زیر ساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است. یعنی انسان به عنوان عنصر اصلی ساختار و مدیریت است که می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. بنابراین انسان توسعه یافته، جامعه‌ی توسعه یافته را به ارمغان می‌آورد.

طی دهه‌های اخیر، تغییرات اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و فناوری تأثیر شگرفی بر سازمان‌ها داشته است. سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور کرده است تا در شیوه‌های انجام کار خود تفکری دوباره کرده و فعالیت‌های خود را مجددا سازماندهی کنند. شناخت و پرورش ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی نقش بسیار تعیین کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد و هرگونه بی‌توجهی به این قابلیت‌ها و صلاحیت‌های نیروی انسانی به عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی، موجب خلع امتیاز رقابتی می‌شود. از این رو، سازمان‌هایی که برنامه نظام‌مند و استراتژیکی برای توسعه سرمایه‌ها و دارایی‌های نامشهود دارند، مسلم است که می‌توانند ارزش بیشتری برای مخاطبان خود تولید کنند.

ساختار این فصل از سه بخش تشکیل یافته است. بخش اول به تشریح چارچوب نظری پژوهش می‌پردازد. در بخش دوم پیشینه ادبیات پژوهش مشترک میان سه موضوع سرمایه انسانی، شایستگی‌محوری و عملکرد شغلی به صورت خلاصه بیان می‌شود. بخش سوم به تشریح مطالبی در رابطه با صنعت بیمه و نیز اهمیت شایستگی نیروی کار شاغل در این صنعت می‌پردازد و در نهایت در انتهای این فصل، به جمع بندی و مرور مدل مفهومی پژوهش خواهیم پرداخت.

**بخش اول: چارچوب نظری پژوهش**

## 2.2. سرمایه فکری

توافق عمومی راجع به این مساله وجود دارد که نامشهودها را می‌توان به تعدادی انواع متمایز از دارایی‌های سرمایه غیرمالی تقسیم کرد. این دارایی‌ها به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

1. دارایی‌های نامشهودی که تحت حمایت قانون قرار داشته و به عنوان مالکیت معنوی شناخته می‌شوند و شامل حق الامتیازها، کپی رایت‌ها، فرانشیز، علائم و نام تجاری می‌باشند. برخی از این موارد در ترازنامه منعکس می‌شوند.
2. سایر دارایی‌های نامشهود که شامل سرمایه‌های فکری بوده و تحت اصول اقتصاد فراوانی عمل می‌کنند. به بیان دیگر با استفاده بیشتر از ارزش آن‌ها کاسته نمی‌شود و معمولا در ترازنامه منعکس نمی‌شوند (Tayles et al, 2002).

ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮي از دﻫﻪ 1990 م. ﺑﻪ ﻃﻮر ﮔﺴﺘﺮده‌ای ﻣﻮرد ﻣﻄﺎﻟﻌﻪ و ﺑﺮرﺳﯽ ﻗﺮار ﮔﺮﻓﺖ (Cheng et al, 2010). در ﺣﻘﯿﻘﺖ ﻋﻼﻗﻪ و ﺑﺮرﺳﯽ ﮔﺴﺘﺮده ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮي ﭘﺎﺳﺨﯽ ﺑﻪ اﻫﻤﯿﺖ داراﯾﯽ‌ها و ارزش‌های ﻧﺎﻣﻠﻤﻮس ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ ﺑﻮد (Roose et al, 2005). ﺑﻪ ﺑﯿﺎن دﯾﮕﺮ در اﻗﺘﺼﺎد اﻣﺮوز ﺑﻪ ﻧﻈﺮ ﻣﯽ‌رسد ﻣﻨﺎﺑﻊ ﻧﺎﻣﻠﻤﻮس ﻧﻘﺶ مهم‌تری در ارزش ﺑﺎزار ﺷﺮﮐﺖ‌ها دارﻧﺪ. در ﺣﺎﻟﯽ ﮐﻪ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﻣﻠﻤﻮس در ﺑﺎزار آزاد ﺧﺮﯾﺪ و ﻓﺮوش می‌ﺷﻮﻧﺪ و می‌توانند‌‌ ﺑﻪ راﺣﺘﯽ ﺗﻮﺳﻂ رﻗﺒﺎ کپی‌برداری شوند، ﻣﻨﺎﺑﻊ ﻧﺎﻣﻠﻤﻮس ﻧﻤﯽ‌توانند ﺑﻪ راﺣﺘﯽ ﺗﻮﺳﻂ رﻗﺒﺎ ﺗﮑﺜﯿﺮ ﺷﻮﻧﺪ. در ﻧﺘﯿﺠﻪ ﻓﺮض میﺷﻮد ﻣﻨﺎﺑﻊ ﻧﺎﻣﻠﻤﻮس، ﻣﻨﺒﻊ اﺻﻠﯽ ﻣﺰﯾﺖ رﻗﺎﺑﺘﯽ ﻫﺴﺘﻨﺪ (امینی، 1387).

نیروهایمتخصص منبع درونی برای نظام توسعه مهارت‌ها و حتی سازمان تلقی می‌شوند. این نیروها منابع درونی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید هستند که می‌توانند پایه و اساس مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر در تحقق چشم‌اندازها و استراتژی‌های توسعه ملی باشند. از این رو، مزیت رقابتی پایدار با منابعی با این ویژگی‌ها: باارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی به دست می‌آید. در کنار این چهار ویژگی، ویژگی‌های شایستگی‌ها، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌ها در راستای رسیدن به یک منبع مزیت رقابتی پایدار نیز نقش حیاتی ایفا می‌کند. منابع انسانی ارزش محور هنگامی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار مشارکت می‌کنند که دارای دانش کافی، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های لازم باشند و آن‌ها را در جهت اجرای یک استراتژی منحصر‌به‌فرد صنعت و بنگاه به کار گیرند (marr, 2004). در سال ۱۹۹۱ ﺷﺮﮐﺖ ﺑﻴﻤﻪ ﺳﻮﺋﺪﻱ ﺍﺳﮑﺎﻧﺪﻳﺎ، ﻟﻴﻒ ﺍﺩﻭﻳﻨﺴﻮﻥ ﺭﺍ ﺑـﻪ ﻋﻨـﻮﺍﻥ ﺍﻭﻟﻴﻦ ﻫﺪﺍﻳﺖ ﮐﻨﻨﺪﻩ‌ی ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑﺮﻱ ﻣﻌﻴﻦ کرد. ﺍﺩﻭﻳﻨﺴﻮﻥ ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑـﺮﻱ ﺭﺍ ﺑﻪ ﺍﻳﻦ ﺷﮑﻞ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﮐﺮﺩ: "ﺩﺍﺭﺍ ﺑﻮﺩﻥ ﺩﺍﻧﺶ، تجربه به کار گرفته شده، ﺗﮑﻨﻮﻟﻮﮊﻱ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ، ﺭﻭﺍﺑﻂ ﺑﺎ ﻣﺸﺘﺮﻱ ﻭ ﻣﻬﺎﺭت‌های ﺣﺮﻓـﻪ‌ای ﮐـﻪ ﻳـﮏ حاشیه رقابتی برای AFS ﺩﺭ ﺑﺎﺯﺍﺭ ﻓﺮﺍﻫﻢ میﮐﻨﺪ".AFS ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑﺮﻱ ﺭﺍ ﺑﻪ ﻋﻨﻮﺍﻥ ﺗﻔﺎﻭﺕ ﺑﻴﻦ ﺍﺭﺯﺵ ﺑﺎﺯﺍﺭ ﻭ ﺍﺭﺯﺵ ﺩﻓﺘﺮﻱ ﻧﺸﺎﻥ ﻣﻲ‌دهد. ﺍﺯ ﺁﻥ ﺯﻣﺎﻥ ﻭﺍﮊه‌ی ﺳـﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑـﺮﻱ ﺑـﺮﺍﻱ ﮔـﺮﻭﻩ‌بندی ﻫﻤـﻪ ﺩﺍﺭﺍیی‌های ﻧﺎﻣﺸﻬﻮﺩ ﻣﻮﺭﺩ ﺍﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﻗﺮﺍﺭ ﮔﺮﻓﺘﻪ است (Ortiz, 2007).

در ﺧﺼﻮص ﻣﯿﺰان ﺷﻨﺎﺧﺖ ﻣﺎ از ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ‌های ﻓﮑﺮي ﺗﻮاﻓﻖ ﭼﻨﺪاﻧﯽ وﺟﻮد ﻧﺪارد. ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ‌های ﻓﮑﺮي اﮔﺮﭼﻪ در ﻗﺒﻞ ﻧﺎﺷﻨﺎﺧﺘﻪ ﺑﻮد وﻟﯽ اﮐﻨﻮن ﺑﻪ اشکال مختلف در فرایند توسعه اقتصادی، مدیریتی، ﺗﮑﻨﻮﻟﻮژﯾﮑﯽ و اﺟﺘﻤﺎﻋﯽ ﺑﻪ اﯾﻔﺎي ﻧﻘﺶ می‌پردازد (انواری رستمی و سراجی، 1384). بنابراین تاکنون از سرمایه فکری تعاریف متنوعی ارائه شده است. در سال‌های اخیر افراد و گروه‌های زیادی از رشته‌های گوناگون سعی کرده‌اند تا تعریفی استاندارد از سرمایه فکری که مورد توافق همه باشد را ارائه دهند (Nazari and Herremans, 2007). سرمایه‌های فکری ابعاد متفاوت معنایی و کارکردی دارد که به شرح زیرند:

1. تفاوت و تمایز بین ارزش بازار یک سازمان و ارزش دفتری دارایی‌های آن سازمان تعریف می‌شود. این سرمایه در واقع سرمایه پنهان سازمان، معرفی می‌شود (Marr, 2004).
2. دانش و دانستن توانایی یک تجمع اجتماعی مانند سازمان، روابط فکری و فعالیت‌های حرفه‌ای است (Dess et al, 2000).
3. موجودیتی پیچیده و گریزان که توانمندساز سازمان برای ارتقای سطح رقابت است (Roose et al, 1997).
4. کلیه فرایند‌ها و دارایی‌هایی است که به طور معمول و سنتی در ترازنامه نشان داده نمی‌شود و همچنین شامل آن دسته از دارایی‌های نامشهود است که روش‌های حسابداری مدرن آن‌ها را در نظر می‌گیرد. سیت هارمن و همکارانش سرمایه فکری را تفاوت میان ارزش بازار یک شرکت و هزینه جایگزینی دارایی‌های آن می‌دانند.
5. سرمایه فکری، مجموعه‌ای منحصر‌به‌فرد از منابع مشهود و نامشهود سازمان است (Seetharman, 2002).
6. سرمایه فکری، مجموعه‌ای از اطلاعات و دانش کاربردی برای خلق یک ارزش در سازمان است (Mintzberg, 1987).
7. برخی سرمایه فکری را به صورت شایستگی‌های یک سازمان در نظر گرفته‌اند که این شایستگی‌ها عمدتا با تجربه و تخصص افراد داخل یک سازمان در ارتباط است. در واقع این دانش و تجربه افراد درون سازمان است که می‌تواند ارزش ایجاد کند که این کار از طریق فرایندهای مبادله دانش و خلق دانش جدید صورت می‌گیرد و باید توجه داشت که این شایستگی‌ها فقط به وسیله افراد درون سازمان ایجاد نمی‌شود بلکه گاهگاهی به وسیله یا به واسطه محیطی که سازمان در آن قرار دارد خلق می‌شود، مثلا شبکه همکاری بین شرکت‌ها در یک منطقه خاص (Hamel & Parahalad, 1990).

### 2.2.1. اهمیت سرمایه فکری

سرمایه فکری در اقتصاد دانش محور امروزی که به شدت به تکنولوژی وابسته است، یک دارایی ناملموس باارزش محسوب می‌شود. این سرمایه جهت برانگیختن خلاقیت، نوآوری، تمایل به رقابت، ایجاد ارزش و ارتقای عملکرد سازمانی و مدیریت به کار گرفته می‌شود (Abdullah & Sofian, 2012).

بنابر نظر دیسپرس و چاول[[1]](#footnote-1) مفهوم مزیت رقابتی با استفاده از دانش، ایده‌های جدید اقتصادی، ایده‌های سازمانی و سرمایه فکری به وجود آمده است (Alipour, 2012). امروزه سرمایه فکری و سرمایه‌های مالی، در کنار یکدیگر از عوامل اصلی سودآوری شرکت‌ها به حساب می‌آیند (انگل به نقل از علی پور، 2012). بر اساس نظر کاویدا و سیواکوما ادبیات موجود در مورد اقتصاد دانشی و سرمایه فکری مبین این مطلب است که سرمایه فکری منبع اصلی اقتصاد دانش محور به حساب می‌آید (Ling, 2012). بنابر نظر فورنل[[2]](#footnote-2) 80 درصد و حتی بیش از 80 درصد ارزش بازار شرکت‌ها وابسته به سرمایه فکری است (ََAlipour, 2012). طبق نظر بونفور[[3]](#footnote-3) و ادوینسون سرمایه فکری نه تنها برای شرکت‌ها بلکه برای ملت‌ها نیز عامل کلیدی عملکرد به حساب می‌آید (Salonius & Lönnqvist, 2012).

عالم تبریز و همکاران در سال 1388 علل افزایش توجه به سرمایه فکری را اینگونه برمی‌شمارند:

1. پدیده اقتصاد کلان[[4]](#footnote-4)، شامل:

* گسترش حمایت‌های قانونی از حق ثبت[[5]](#footnote-5)
* افزایش رقابت‌ها
* افزایش ارتباطات در میان بازیگران موجود در بازار
* توجه به دارایی‌های مالی شرکت
* توجه بیشتر به افراد
* نهادهای مشاوره ای[[6]](#footnote-6) و فعالیت‌های شرکت

1. خصوصیات موجود در منابع نامشهود، شامل:

* مقیاس پذیری[[7]](#footnote-7)
* بازده فزاینده[[8]](#footnote-8)
* مشکل در تقلید کردن[[9]](#footnote-9)

### 2.2.2. اجزای سرمایه فکری

از منظر صاحب‌نظران و محققان متعددی سرمایه فکری به سه جزء سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری تقسیم می‌شود. به بیان دیگر سرمایه فکری به عنوان مقوله‌ای که دارای سه جزء اساسی به هم وابسته است نشان داده می‌شود: سرمایه انسانی[[10]](#footnote-10)، سرمایه ساختاری[[11]](#footnote-11) و سرمایه مشتری[[12]](#footnote-12) / رابطه ای (Ramirez et al, 2007).

#### 2.2.2.1. سرمایه ساختاری (سازمانی)

ﺳﺮﻣاﯾﻪ ﺳﺎﺧﺘﺎري ﺑﻪ سازوﮐﺎر و ﺳﺎﺧﺘﺎر ﯾﮏ واﺣﺪ ﺗﺠﺎري ﻣﺮﺗﺒﻂ اﺳﺖ و ﻣﯽ‌تواند ﮐﺎرﮐﻨﺎن را در ﻋﻤﻠﮑﺮد ﺑﻬﯿﻨﻪ ﻓﮑﺮي ﯾﺎري ﮐﻨﺪ و ﺑﺪﯾﻦ ﺗﺮﺗﯿﺐ ﺳﺎزﻣﺎن ﻗﺎدر خواهد بود عملکردش را بهتر کند (Chen et al, 2004). روس و همکاران سرمایه ساختاری را شامل کلیه ذخایر غیر‌انسانی دانش در سازمان می‌دانند که در‌بر‌گیرنده‌ی پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی فرایند‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی و هر چیزی است که ارزشش برای سازمان بیش از ارزش مادی آن است و معتقدند که سرمایه ساختاری عبارت از هرچیزی است که پس از خروج کارکنان در شب درون سازمان باقی می‌ماند. همچنین آن‌ها سرمایه ساختاری را شامل سرمایه سازمانی (همچون دارایی فکری، نوآوری، فرایندها و دارایی فرهنگی) و نیز سرمایه نوسازی و توسعه (مثل حق ثبت محصولات و تلاش‌های آموزشی) می‌دانند (‌قلیچ‌لی، 1388). سرمایه ساختاری به این دلیل یک بخش بنیادی از سرمایه فکری به حساب می‌آید که چارچوب و الگویی برای انتقال دانش در سازمان را فراهم می‌آورد (Harris, 2000).

این سرمایه بنابر نظر لیو و ونگ[[13]](#footnote-13) (2012) چیزی است که عمیقا در تار و پود سازمانی قرار دارد و حافظه سازمانی را ایجاد می‌کند. آن‌ها همچنین معتقدند که این سرمایه از پایگاه‌های داده، سیستم فن آوری اطلاعات تا مالکیت معنوی، مدل‌های کسب‌و‌کار، فرهنگ سازمانی و رویه‌ها را در بر می‌گیرد.

طبق نظر ادوینسون[[14]](#footnote-14) (1997) نقش کلیدی رهبری سازمان تبدیل سرمایه انسانی به سرمایه ساختاری است. علاوه بر این، سرمایه انسانی قابل تصاحب نیست و تنها می‌تواند تحت اجاره سازمان قرار گیرد. از منظر صاحبان سهام، سرمایه ساختاری قابل خرید و فروش است.

سازمانی با سرمایه ساختاری قدرتمند، فرهنگی حمایتی خواهد داشت که به افراد اجازه خواهد می‌دهد مسائل را امتحان کنند، شکست بخورند، یاد بگیرند و دوباره تلاش کنند. اگر سازمان بی جهت شکست را غیرقانونی و دارای تاوان قلمداد کند، موفقیت آن حداقل خواهد شد. ساختاریافته کردن دارایی‌های فکری با سیستم‌های اطلاعات می‌تواند مهارت‌های فردی را به دارایی گروهی تبدیل کند (Bontis, 1998).

#### 2.2.2.2. سرمایه رابطه‌ای

دانش کانال‌های بازاریابی و روابط مشتری زمینه اصلی سرمایه ارتباطی هستند. دانستن بهتر اینکه مشتریان در یک محصول یا خدمت به دنبال چه هستند نسبت به دیگران آن چیزی است که باعث می‌شود کسی در یک کسب‌و‌کار رهبر باشد تا یک دنباله‌رو. سرمایه ارتباطی نشان‌دهنده‌ی توانی است که یک سازمان با توجه به نامشهودهای خارج از سازمان دارد. این نامشهودها شامل دانش موجود در مشتریان، تامین‌کنندگان، دولت یا جوامع صنعتی مربوط می‌شود (Bontis, 1998).

ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻣﺸﺘﺮي ﯾﺎ ارتباطی شامل واﺑﺴﺘﮕﯽ‌های ﺑﺮون ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ ﻣﺎﻧﻨﺪ وﻓﺎداري ﻣﺸﺘﺮﯾﺎن، ﺣﺴﻦ ﺷﻬﺮت و رواﺑﻂ ﺷﺮﮐﺖ ﺑﺎ تاﻣﯿﻦ‌کنندگان ﻣﻨﺎﺑﻊ آن ﺑﺎﺷﺪ. اﯾﻦ ﻣﻮﺿﻮع از ﻃﺮﯾﻖ ارزش درﯾﺎﻓﺘﯽ ﯾﮏ ﻣﺸﺘﺮي از اﻧﺠﺎم داد‌و‌ستد ﺑﺎ ﺳﺎزﻣﺎن ﺗﻌﺮﯾﻒ ﻣﯽ‌شود (Malcolm, 2002). روس و همکاران سرمایه مشتری را مشتمل بر روابط با ذینفعان درون و بیرون سازمان می‌دانند. موضوع اصلی سرمایه مشتری، دانش موجود در کانال‌های بازاریابی است (‌قلیچ‌لی، 1388). ﺑﻪ ﻋﺒﺎرت دﯾﮕﺮ ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻣﺸﺘﺮي ﺑﻪ ﻋﻨﻮان ﯾﮏ ﭘﻞ و ﺳﺎزﻣﺎن دﻫﻨﺪه‌ی ﻋﻤﻠﯿﺎت ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮي ﺗﻠﻘﯽ می‌شود و ﯾﮏ ﻋﺎﻣﻞ ﺗﻌﯿﯿﻦ ﮐﻨﻨﺪه در ﺗﺒﺪﯾﻞ ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮي ﺑﻪ ارزش ﺑﺎزار است (Chen et al, 2004). لیو و ونگ (2012) سرمایه رابطه‌ای را شامل روابط با ذینفعان اصلی و شهرت و تصویری که سازمان از تعامل با آن‌ها بدست می‌آورد، می‌دانند و این سرمایه را به عنوان بخشی جدانشدنی از شبکه‌های اجتماعی معرفی می‌کنند که فقط بازیگران فعال در این شبکه‌ها را منتفع می‌سازند.

استوارت سرمایه مشتری را مهمترین بخش سرمایه فکری می‌داند. علت آن بر این فرض استوار است که این مشتریان هستند که از شرکت و سود آن حمایت می‌کنند. او سرمایه مشتری را اینگونه تعریف می‌کند: "ارزش فرانشیز شرکت و روابط جاری با مردم و سازمان‌هایی که شرکت به آن می‌فروشد (Harris, 2000). توسعه و بهبود مولفه سرمایه ارتباطی نسبت به دو مولفه دیگر بسیار سخت‌تر است زیرا بسیار دور از مرکز سازمان است. جوهره‌ی سرمایه ارتباطی دانش جای گرفته در روابط خارج سازمانی است و حوزه آن نیز برای سازمان خارجی است (Bontis, 1998). ﭼﻨﺎنچه ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ اﻧﺴﺎﻧﯽ و ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﺳﺎﺧﺘﺎری را دو ﺑﺨﺶ داﺧﻠـﯽ ﺳـﺎزﻣﺎن از ﻧﻈـﺮ ﺳـﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮی ﺗﻠﻘﯽ ﮐﻨﯿﻢ، ﺷﮑﯽ ﻧﯿﺴﺖ ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻣﺸﺘﺮی در ﺧﺎرج از ﺑﺎﻓﺖ داﺧﻠﯽ ﺳﺎزﻣﺎن وﺟﻮد دارد ﮐــﻪ ارزش آن ﭘﺮﺗــﻮ در ﺻﻮرت ﻓﻌﻞ و اﻧﻔﻌﺎﻻﺗﯽ اﺳﺖ ﮐــﻪ در داﺧﻞ صورت ﻣﯽﮔﯿﺮد. ﺑــﻪ ﺑﯿﺎن ﻣﻨﻄﻘﯽ‌تر، مهارت و داﻧﺶ ﻧﯿﺮوی اﻧﺴﺎﻧﯽ در داﺧﻞ ﺳﺎﺧﺘﺎرﻫﺎ و ﻓﺮآیند‌های ﺳـﺎزﻣﺎن ﺗﻘﻮﯾـﺖ ﺷﺪه و آنﮔﺎه داراﯾﯽ و ﺗﻮاﻧﻤﻨﺪی دروﻧﯽ ﺳﺎزﻣﺎن ﺑﻪ ﺧﺎرج از ﻣﺤﯿﻂ آن ﻣﻨﺘﻘﻞ می‌شود ﮐـﻪ ﺑﻌﺪﻫﺎ ﺗﺒﻌﺎت ﺧﻮد را در ﻗﺎﻟﺐ رﺿﺎﯾﺘﻤﻨﺪی و وﻓﺎداری ﻣﺸﺘﺮﯾﺎن، آوازه ﺳﺎزﻣﺎن، ﺳﻬﻢ ﺑـﺎزار و ﺟﺎﯾﮕﺎه اﺳﺘﺮاﺗﮋیک در بازار و امثال آن نشان می‌دهد (Tsan, 2002).

#### 2.2.2.3. سرمایه انسانی

در این مطالعه، تاکید اصلی بر این بعد از سرمایه فکری است. اهمیت وجود سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروزی امری واضح و آشکار می‌باشد. در شرکت‌های خدماتی و به طور اخص در شرکت‌های بیمه نیز، به دلیل ماهیت فعالیت این شرکت‌ها سرمایه انسانی اهمیتی دوچندان پیدا کرده و عامل اصلی برای موفقیت سازمان محسوب می‌گردد. در این راستا، سعی بر این است تا در پژوهش حاضر، اهمیت وجود سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها و به طور خاص در شرکت‌های بیمه مورد بررسی قرار گیرد.

## 2.3. تاریخچه نظریه سرمایه انسانی

تحلیل عامل انسانی در چارچوب تحلیل عامل سرمایه اصلا مقوله جدیدی نیست؛ بلکه قیاس بین انسان و مهارت‌های او و سرمایه فیزیکی، به گذشته‌های دور بر می‌گردد. اولین کاربرد جدی مفهوم سرمایه انسانی به ویلیام پتی، نخستین آمارگیر و حسابدار ملی، نسبت داده می‌شود؛ زمانیکه وی در سال 1676 زیان‌های ناشی از خسارت‌های تجهیزات و ماشین آلات نظامی را با خسارت‌های انسانی مقایسه نمود. آدام اسمیت اولین کسی بود که موضوع را در مسیر اصلی آن قرار داد. اسمیت در کتاب معروف سازمان ملل خود در سال 1776، ارتقاء مهارت نیروی کار را به عنوان منشا اصلی پیشرفت و افزایش رفاه اقتصادی تشخیص داد و چگونگی تاثیر‌گذاری سرمایه انسانی و مهارت نیروی کار بر درآمد شخصی و ساختار دستمزدها را ارائه نمود (نادری، 1383). به عقیده اسمیت، انسان‌ها با آموزش به سرمایه مبدل می‌شوند و جامعه می‌تواند از توان تولیدی آن‌ها به صورت بهتری بهره‌مند گردد (عمادزاده، 1385).

با این حال، توجه بیش از حد دانش اقتصاد به جوانب مادی و معیارهای قابل اندازه‌گیری در تولید و توزیع محصول در طی سال‌های قبل از دهه 1950 به کم‌توجهی و غفلت نسبت به مفهوم سرمایه انسانی در ادبیات اقتصادی آن دوره منجر گردیده است. در حقیقت بعد از دهه 1950 بود که تغییرات کیفی در نیروی کار به صورت مهارت‌ها و تخصص‌های ناشی از سرمایه‌گذاری آموزشی مطرح و به تدریج مفهوم سرمایه انسانی در تحلیل‌های اقتصادی از اهمیت شایسته‌ای بهره‌مند شد (عمادزاده، 1385). البته پژوهش‌های تجربی در مورد ارزیابی اقتصادی ارزش سرمایه انسانی در دهه 1930 میلادی انجام گردید. به عنوان مثال، والش (1935) اولین اقتصاددانی بود که روش تحلیل هزینه– فایده را برای آموزش به عنوان یک سرمایه‌گذاری به کار گرفت. به ویژه به دنبال آن بود که دریابد "آیا مخارج تقبل شده توسط افراد برای حرفه‌شان یک نوع سرمایه‌گذاری و در چارچوب سودجویی و سازوکار بازار و مطابق انگیزه‌های مرسوم نظریه سرمایه بود؟" والش از پژوهش‌های تجربی خود نتیجه گرفت که: "نتایج این فرضیه تایید می‌کند که سایر توانمندی‌های مفید بدست آمده از طریق آموزش حرفه‌ای متاثر از عواملی مانند آنچه که سایر انواع سرمایه را تحت تاثیر قرار می‌دهد، می‌باشد. سرمایه‌گذاری در یادگیری این ظرفیت‌ها مادامی که بازده‌های آن، هزینه‌های یادگیری و سود متعارف را پوشش دهد انجام خواهد شد" (نادری، 1383).

تئودور شولتز در سال 1961 مجددا نظریه سرمایه انسانی را به صورت جدیدتری ارائه نمود و از آموزش به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری یاد کرد. او سرمایه‌های انسانی را جزئی از مفهوم عمومی سرمایه تلقی می‌کند و آن را در کنار سرمایه مادی و مکمل آن برمی‌شمرد. وی که بر اهمیت و ضرورت توجه به سرمایه انسانی در تحلیل‌های اقتصادی تاکید فراوان دارد، معتقد است که بدون چنین نظریه‌ای توضیح نرخ رشد اقتصادی گذشته و نیز چگونگی توزیع درآمد شخص ناقص و نارساست. شولتز به توانایی‌های اکتسابی انسانی به صورت یک سرمایه از پیش تولید شده و یک عامل هدفدار تولید می‌نگرد (عمادزاده، 1385).

پس از شولتز، ژاکوب مینسر، یکی از شاگردان و همکاران او، تلاش نمود تا نظریه سرمایه انسانی را توسعه دهد. مینسر که برای تقریبا نیم‌قرن در زمینه سرمایه انسانی مطالعه کرده است، تعریف فیشر از سرمایه را به صورت ذیل نقل قول کرده است: "هر دارایی که جریان درآمد را افزایش دهد و ویژگی‌ها و قابلیت‌های کاری نیروی انسانی را به عنوان یک دارایی سرمایه‌ای در نظر می‌گیرد" (Mincer, 1979).

مینسر یک سلسله مطالعات را برای بررسی تاثیر مقدار آموزش و تجربه ضمن شغل بر میزان درآمدها و هزینه‌ها و نرخ بازده آموزش ضمن شغل آغاز نمود. وی سرانجام با ارائه تابع درآمد نشان می‌دهد که میزان درآمد افراد عمدتا به توانایی‌های طبیعی ایشان، طول‌مدت و کیفیت تحصیلات دریافت شده و سال‌های مفید کسب تجربه کار آن‌ها بستگی دارد. سهم دیگر مینسر در توسعه نظریه سرمایه انسانی در این است که وی مفهوم سبقت‌گیری را منشاء و منبع اصلی در توجیه پراکندگی درآمدها بین جوانان می‌داند. از نظر او گروهی از تازه‌واردان به بازار کار، به دنبال انتخاب مشاغلی می‌باشند که از دستمزد نسبتا بالاتری برخوردار می‌باشد. در حالیکه گروهی دیگر به دنبال مشاغلی می‌باشند که در ابتدا دارای دستمزد نسبتا کمتر، لیکن همراه با آموزش ضمن خدمت است. در این مشاغل، هرچند شروع کار طبیعتا با دستمزدهای کمتر است، لیکن طی چند سال رشد دستمزدها با روند صعودی افزایش خواهد یافت. مساله‌ای که مینسر توانست به خوبی اثبات کند این بود که افرادی که ابتدا مشاغل کم درآمد و توام با آموزش را انتخاب می‌کنند، ظرف مدت حداکثر 7 تا 8 سال از افراد هم‌دوره‌ خود که در یک زمان لیکن با دسمزدهای بالاتری استخدام شده‌اند پیشی خواهند گرفت (عمادزاده، 1385).

در همان زمان، گری بکر اهمیت سرمایه انسانی را در مقاله علمی خود تحت عنوان سرمایه انسانی که در سال 1992 در یک کنفرانس پژوهش‌های اقتصادی ارائه شد، آشکار نمود و یک نظریه جامع سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ارائه داد. وی در مدلش آموزش شغلی را به عنوان چارچوبی برای محاسبه و برآورد سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی در سطح فردی و سازمانی به کار برد و بین سرمایه انسانی خاص و عمومی تمایز قائل شد. او فرض کرد که کارکنان دارای سرمایه انسانی خاص، ترک خدمت کمتری خواهند داشت (Becker, 1993). کار بکر به ویژه با تاکید بر سرمایه انسانی خاص، روند کلی و خط فکری نظریه سرمایه انسانی را شکل داد. شاهکار عمده بکر، در ارائه نظریه تخصیص زمان است. وی معتقد است که افراد اوقات فراغت خود را به طریقی بین نیازهای خویش تخصیص می‌دهند که حداکثر مطلوبیت نصیبشان گردد. از طرفی، بکر ابراز می‌دارد که تصمیم والدین برای فرزند بیشتر یک تصمیم اقتصادی است و بستگی به تحصیلات، درآمد و هزینه فرصت والدین برای بچه‌دار شدن دارد (عمادزاده، 1385).

همانطور که ملاحظه شد، نظریه سرمایه انسانی به طور سنتی توسط اقتصاددانان برای تجزیه‌و‌تحلیل تاثیر سرمایه انسانی در سطح اقتصاد کلان به کار می‌رفت. کانون بررسی در این مطالعات رابطه بین سرمایه انسانی و نتایج اقتصادی در سطح ملی و اجتماعی نظیر فعالیت‌های اقتصادی، سلامت اجتماعی و رشد درآمد سرانه بود. مفهوم سرمایه انسانی زمانی در تحلیل‌های کسب‌و‌کار اهمیت پیدا کرد که شرکت‌ها دیگر با دارایی‌های فیزیکی و مادی خود قادر به کسب مزیت رقابتی نبودند و به رقابت با یکدیگر بر روی دارایی‌های نامشهودشان پرداختند (Becker & Huselid, 2001). بررسی اقتصاد مبتنی بر دانش و سرمایه فکری در دهه‌های 1980 و 1990 سرمایه انسانی را نیز به پژوهش‌های مدیریتی وارد نمود. مدل‌های رشد و توسعه قبلا مبنای خود را بر این قرار داده بودند که نیروی کار فعال در فرایند توسعه، از کیفیت برابر و همسان برخوردار است؛ بنابراین فرض بر این بوده است که هر نیروی کاری مانند نیروی کار دیگر، در بازدهی و تولید، نقش یکسان و برابری ایفا می‌کند. و لیکن به مرور مشخص شد که این فرض، صحیح نیست، بلکه مهارت‌ها، عادت‌ها، رفتار‌ها و دانش نیروی کار است که تعیین کننده است نه کمیت نیروی کار. به همین جهت در دهه‌های اخیر، دیگر نیروی کار را مثل همدیگر و برابر ندیده و تفاوت‌های بسیاری را برای نیروی کار قائلند، لذا دیگر نقش دو نیروی کار در تولید، برابر فرض نمی‌شود مگر آنکه از نظر سرمایه انسانی دو کیفیت برابر داشته باشند. بدین ترتیب، امروزه سرمایه انسانی که به عنوان موتور محرکه و منبع سرمایه فکری یک سازمان به شمار می‌آید، یکی از مهم‌ترین موضوعات پژوهش در ادبیات مدیریت دانش محسوب می‌شود (Edvinson & Malone, 1997; Stewart, 1997 ).

### 2.3.1. مفهوم سرمایه انسانی

سرمایه انسانی پایه سرمایه فکری و عنصر اساسی در اجرای وظایف آن محسوب می‌شود (Chen et al, 2004). این بعد، یکی از مهم‌ترین اجزای سرمایه‌های فکری در سازمان است؛ زیرا این دارایی‌ها منبع اصلی خلاقیت است. این نوع دارایی‌ها، دانش ضمنی در افراد سازمان است که یکی از عوامل حیاتی اثرگذار بر عملکرد هر شرکت به حساب می‌آید؛ اما باید توجه داشت که وجود این دارایی‌های دانش محور، به تنهایی در تحقق عملکرد یک شرکت کافی نیست. یکی از اهداف شرکت‌ها، بایستی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح باشد؛ اگرنه، امکان خلق هیچ‌گونه ارزش سازمانی وجود نخواهد داشت. سرمایه انسانی، خلاقیت عملیاتی دارایی‌های مشهود را بالا برده و دارایی‌های نامشهود را فعال می‌کند. در شرکت‌های موفق، به منظور افزایش و بهبود بینش و توانایی‌ها و تجربیات برای رقابت در محیط متغیر امروزی، سرمایه‌گذاری‌های کلان بر روی کارکنان صورت می‌گیرد (Bontis, 2007). سرمایه انسانی، به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه مالی گفته می‌شود. در قرن گذشته، سهم سرمایه فیزیکی از تولید ناخالص داخلی در اقتصاد کشورهای پیشرفته، با افت شدیدی همراه بوده است؛ در حالیکه سهم سرمایه انسانی افزایش یافته است. این افزایش در سهم سرمایه انسانی از تولید ناخالص داخلی، موجب پیدایش مفهوم اقتصاد دانشی شده است. اشکال مختلف سرمایه به عنوان نهاده‌ای در نظر گرفته شده است که وارد فرایند تولید کالاها و خدمات می‌شوند؛ ولی سرمایه انسانی را نمی‌توان همچون یک نهاده ساده در نظر گرفت و نقش پیچیده‌تری در فرایند تولید کالا یا ارائه خدمات دارد (Menzies, 2003). سرمایه انسانی به قابلیت‌ها، مهارت‌ها و تخصص اعضای انسانی اطلاق می‌شود (Malcolm, 2002). اهم شاخص‌های سرمایه انسانی عبارتند از: شایستگی حرفه‌ای و تخصصی کارکنان کلیدی، تحصیلات، تجربه، تعداد افراد شرکت با زمینه قبلی مرتبط و همچنین توزیع دقیق مسئولیت‌ها در ارتباط با مشتریان می‌باشد (Rodov & Leliaert, 2002).

بیکر[[15]](#footnote-15) (1997) سرمایه انسانی را مجموع دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت، ظاهر، شهرت و اعتبار می‌داند که به لحاظ اقتصادی به دلیل توان بالقوه بهره‌وری، کسب شده و ارزشمند می‌باشد. از نظر ادوینسون و مالون (1997) سرمایه انسانی به میزان ارزش دانش، مهارت‌ها و تجاربی که افراد در سازمان‌ها دارا می‌باشند اطلاق می‌گردد. طبق نظر روس و همکارانش سرمایه انسانی شامل صلاحیت، نگرش و تیزی فکر کارمندان است که صلاحیت؛ نشان دهنده دانش، مهارت‌ها، استعدادها و تبحر کارمندان است، نگرش؛ در بر گیرنده ارزش ایجاد شده به وسیله رفتار کارمندان در محل کار است که تحت تاثیر انگیزه، رفتار و رهبری است؛ و تیزی فکر شامل نوآوری شخصی، سازگاری و توانایی به‌کار‌گیری دانش از محیطی به محیط دیگر است (Roose et al, 1997). دانپورت و پروساک[[16]](#footnote-16) (1998) معتقدند سرمایه انسانی شامل منابع نامحسوسی چون توانایی‌ها، کوشش‌ها، زمان مختص کار و فعالیت است. سرمایه‌های انسانی اشاره به شایستگی کارکنان و قابلیت‌های آن‌ها دارد. برای مثال اگر یک سازمان، کارکنانش را آموزش دهد، در حقیقت سرمایه انسانی‌اش را توسعه داده است (Wiig, 1999). به طور اخص سرمایه انسانی بیانگر ذخیره دانش جمعی شرکت برای استخراج بهترین راه حل از درون اذهان و داشته‌های تک تک کارکنان می‌باشد (Bontis, 2001). به عقیده چن و همکاران (2004) سرمایه انسانی بیانگر دانش ضمنی قرار گرفته در ذهن، افکار کارکنان و منبع اساسی نوآوری و بازآفرینی یک سازمان است. مگ گریگور[[17]](#footnote-17) و همکاران (2004) سرمایه انسانی را اندازه و کیفیت بازار کار و نیز مجموع شایستگی‌های افراد در سازمان‌ها تعریف می‌کنند.

بنتیس جوهر سرمایه انسانی را هوش خالص اعضای سازمان دانسته است.‌ هادسون[[18]](#footnote-18) سرمایه انسانی را به عنوان ترکیبی از وراثت ژنتیکی، تحصیلات، تجربه و نگرش به زندگی و کسب‌و‌کار تعریف می‌کند. بنابر نظر ادوینسون و مالون کنترل و حاکمیت سازمان بر سرمایه انسانی دائمی نیست و طبق نظر نورما به این علت که ممکن است این سرمایه‌ها از یک سازمان جدا شده و جذب سازمان‌های رقیب بشوند؛ سازمان‌ها حداکثر تلاش را برای حفظ آن‌ها انجام می‌دهند.

بنابر نظر چن این سرمایه از منظر فردی می‌تواند به دو گروه سخت و نرم تقسیم شود: بخش سخت سرمایه انسانی همان شایستگی کارکنان است و شامل دانش، مهارت‌ها، استعداد و ابتکار کارکنان است که در این میان دانش و مهارت کارکنان بالاترین نقش را دارند. بخش نرم سرمایه انسانی شامل نوآوری کارکنان در کار و رضایت از شغلشان است (عالم تبریز و همکاران، 1388). سرمایه انسانی از استعدادی ذاتی برخوردار است که می‌تواند هم خود را دگرگون کند و هم به دگرگونی یا تعدیل سایر نهاده‌ها منجر شود و همین ویژگی است که به پویایی همیشگی اقتصاد خواهد انجامید. سرمایه انسانی به دانش، تحصیلات، شایستگی‌های کاری و ارزیابی‌های روان‌سنجی اشاره دارد (Karthik & Basak, 2006). در واقع، سرمایه انسانی به ویژگی‌های اصلی افراد مانند پیچیدگی شناختی و ظرفیت یادگیری، دانش ضمنی و صریح، مهارت‌ها و تخصص کسب شده ایشان در طی زمان اشاره دارد. در این راستا تئوری سرمایه انسانی بیان می‌کند که کارکنان انتخاب‌های عقلایی یا منطقی را نسبت به سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی خود ایجاد می‌کنند (Tharrnou et al, 2001). این تئوری بحث می‌کند که افراد با ملاحظه اینکه آیا می‌خواهند وقت، تلاش و پول صرف سرمایه‌گذاری در تحصیلات، آموزش و تجربه نمایند یا خیر، دست به اقدامی منطقی می‌زنند. در واقع به نوعی کارکنان، مزایا و معایب تصمیمات یا سرمایه‌گذاری‌های خود را می‌سنجند (Carless, 2005)؛ بر این اساس سرمایه انسانی به راحتی قابلیت جابجایی دارد زیرا کارکنان خود مالک آن هستند و در حقیقت به سازمان تعلق ندارد.

از دیدگاه سرمایه انسانی، آنچه برای پیامدهای شغلی حیاتی است، سرمایه‌گذاری فرد در سرمایه انسانی‌اش است. زیرا سرمایه‌گذاری، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و پاداش‌های بیرونی از سوی سرپرستان مانند اضافه حقوق یا ارتقا را در پی خواهد داشت (Dutton et al, 1991). بنابراین، توسعه سرمایه انسانی به توانایی فرد در شناسایی و مدیریت نیازهای یادگیری، بهبود کاربردهای یادگیری از طریق برنامه‌ریزی مسیر شغلی و همچنین مهارت‌های جستجوی شغل و مدیریت متوازن زندگی کاری بستگی دارد.

به طور خلاصه، سرمایه انسانی بیانگر انبارش دانش در قابلیت جمعی شرکت برای استخراج بهترین راه‌حل‌ها از درون اذهان و داشته‌های تک‌تک کارکنان است (Bontis, 2001). علیرغم اهمیت روزافزون سرمایه انسانی بسیاری از سازمان‌ها روال سنتی گذشته را ادامه داده و پولی را که برای توسعه منابع انسانی صرف می‌کنند در صورتحساب‌های مالی به عنوان هزینه گزارش می‌کنند نه سرمایه‌گذاری. پیامد این کار می‌تواند شرکت‌ها را به کاهش سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی‌شان راغب کند (‌قلیچ‌لی، 1388).

### 2.3.2. تعریف عملیاتی سرمایه انسانی

سرمایه‌های انسانی عبارتند از همکارانی که دارای شایستگی (دانش و مهارت اعم از فنی، ارتباطی– تعاملی و تحلیلی) و استعداد و توانمندی لازم برای انجام کار و حل مسائل پیچیده سازمان، وفاداری سازمانی (اشتیاق به ادامه همکاری با سازمان)، خلاقیت و نوآوری (ارائه طرح‌های جدید و توانایی در تطبیق ایده‌ها با تغییر نیازهای محیط) هستند. این همکاران می‌توانند به صورت کارکنان یا پیمانکاران و مشاوران سازمان باشند. در زیر به شاخص‌های سرمایه انسانی طبق نظرات برخی اندیشمندان سرمایه‌های انسانی اشاره می‌شود:

**شایستگی کارکنان:**

بونتیس و همکاران (1999) و روس و همکاران (1997) سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از منابع نامشهود می‌دانند که در کارکنان شرکت نهفته است مانند شایستگی‌ها و توانمندی‌های مبتنی بر دانش و مهارت‌های کارکنان. پنینگز[[19]](#footnote-19) و همکاران (1998) می‌گوید سرمایه‌های انسانی عبارتند از دانش و مهارت‌های کارکنان حرفه‌ای، آن که منجر به ارائه خدمات حرفه‌ای می‌شود.

**وفاداری کارکنان شایسته:**

توسعه سرمایه انسانی مستلزم آنست که اعضای سازمان از ثبات نسبی برخوردار باشند. اما اگر جابجایی و ترک سازمان از سوی کارکنان شایسته بالا باشد، امکان این توسعه مشکل است (Bontis, 1998). زمانی که تلاش برای اهرمی کردن و بکارگیری کارکنان وجود دارد، این تغییر در کلیت کارکنان که از آن به جابجایی یاد می‌شود، چالش مهمی به شمار میاد. ترک سازمان به صورت اختیاری یا اجباری است. در روش اجباری کارکنان از سوی شرکت اخراج می‌شوند در حالیکه در ترک اختیاری خودشان استعفا می‌دهند. جابجایی اختیاری کارکنان غالبا به صورت استخدام در شرکت رقیب می‌باشد که باعث ایجاد شرایط بحرانی‌تری برای سازمان می‌شود به گونه‌ای که دانش آن‌ها می‌تواند علیه سازمان قبلی به کار گرفته شود. از آنجایی که مدیران نمی‌توانند جابجایی اختیاری را کنترل کنند لازم است روش‌ها و اقدامات بازدارنده جهت حداقل‌سازی چنین خسارتی را اعمال کنند. مدیریت ارشد باید به فکر چاره‌ای برای ایجاد سریع برنامه‌های احتمالی باشد. در غیر این صورت از آمادگی لازم برخوردار نخواهد بود هرچند که بهترین کارکنان خود را از دست دهد.

**خلاقیت و نوآوری کارکنان:**

بونتیس و همکاران (1998) و روس و همکاران (1997) چابکی فکری که منبعث از توانایی کارکنان شرکت برای نوآوری، سازگار شدن و تولید مشترک است را از منابع نامشهود و سرمایه انسانی می‌نامند. نوآوری مانند جرقه‌ای است که پتانسیل خلاق نهفته در سرمایه انسانی شرکت را شعله‌ور می‌سازد. این ظرفیت به سازمان کمک می‌کند تا از طریق غیرمنتظره به ارائه محصولات و خدماتی بپردازد که باعث خرسندی مشتریان می‌شود.

### 2.3.3. اهمیت سرمایه انسانی

دﻧﻴﺎي ﻛﺴﺐ‌و‌کار ﻛﻨﻮﻧﻲ، بی‌شک دنیای سازمان‌هاست و ناگفته پیداست که ﻣﺘﻮﻟﻴﺎن اﺻﻠﻲ اﻳﺠﺎد، اداره و ﺗﻮﺳﻌﻪ ﺳﺎزﻣﺎﻧﻬﺎ اﻧﺴﺎن‌ها هستند. امروزه سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود، می‌کوشند تا از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی، به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند. بدون این کیفیت‌ها، به واقع غیرممکن است که سازمانی بتواند در مواجهه با بهترین‌ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کند (Shuler & Jackson, 2001).

ﺳﺎزﻣﺎن ﭘﻮﻳﺎ، ﺑﺪون اﻧﺴﺎن ﻧﻘﺶ‌آفرین، ﻣﻔﻬﻮم و وﺟﻮد ﺧﺎرﺟﻲ ﻧﺪارد. ﺣﺘﻲ ﺑﺎ وﺟﻮد فن‌آور ﺷﺪن ﺳﺎزﻣﺎن‌ها و ﺗﺒﺪﻳﻞ آن‌ها ﺑﻪ ﻣﺠﻤﻮﻋﻪ‌ای از ﺳﺨﺖ‌افزار، ﺑﺎز ﻫﻢ ﻣﻨﺎﺑﻊ اﻧﺴﺎﻧﻲ ﺟﺎﻳﮕﺎه ﺧﻮد را ﺑﻪ ﻋﻨﻮان ﺑﺮﻧﺎﻣﻪ‌ریز، طراح، ناظر، کنترل‌کننده و ﺑﻬﺒﻮد‌دهنده فن‌آوری ﺣﻔﻆ ﺧﻮاﻫﺪ ﻛﺮد. در نگاهی نوین به مدیریت منابع انسانی، اﻧﺴﺎن ﺑﻪ ﻋﻨﻮان ﻛﻠﻴﺪي‌ترین ﻋﻨﺼﺮ و ﻣﻨﺒﻊ ﺳﺎزﻣﺎن ﺷﻨﺎﺧﺘﻪ ﻣﻲﺷﻮد ﻛﻪ برخی از آن با نام "دارایی منحصر‌به‌فرد سازمان" یا حتی "سلاح استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی" یاد می‌کنند (Bracken, 2001). به طور کلی انسان‌ها به عنوان با ارزش‌ترین منابع در هر سازمانی در نظر گرفته می‌شوند (Hesketh & Fleetwood, 2006). به عنوان مثال، کار در مورد منابع انسانی و عملکرد سازمان نشان داده است که 80 درصد از ارزش یک شرکت، از شایستگی‌های انسانی در سازمان حاصل می‌شود (Becker & Husield, 2001).

مطالعات اخیر بر این امر دلالت دارند که سرمایه انسانی می‌تواند جایگزین سرمایه طبیعی شود. بنابراین اقتصادهایی که سرمایه انسانی را توسعه می‌دهند می‌توانند اتکای رشد اقتصادیشان را به سرمایه طبیعی کاهش دهند. در واقع کشوری با سطح بالایی از سرمایه انسانی به اقتصادش اجازه می‌دهد که فعالیت‌های اقتصادی مبتنی بر منابع طبیعی را کاهش و بر فعالیت‌های اقتصادی مبتنی بر دانش تخصیص یابد (Thomas et al, 2000). انباشت دانش و سرمایه انسانی، اثر مستقیمی بر بهره‌وری دارد. در کشورهای پیشرفته که نرخ رشد تولید ناخالص داخلی آن‌ها افزایش داشته است، سطح آموزش کارکنان به طور مستقیم در افزایش عمر کاری آن‌ها نیز موثر بوده است. به هر حال بسیاری از منافع اجتماعی که از انباشت سرمایه انسانی به دست می‌آیند (مانند سلامت بیشتر، اشتغال شهری بالاتر، کاهش بزه‌کاری و افزایش همبستگی اجتماعی) در دراز مدت بر رشد اقتصادی اثر می‌گذارد. تاکید سازمان‌ها بر سرمایه انسانی، بر پایه این دیدگاه مبتنی است که ارزش بازار سازمان‌ها، کمتر به منابع مشهود بستگی دارد و بیشتر به منابع نامشهود به ویژه سرمایه انسانی وابسته است. جذب و نگهداری بهترین کارکنان، بخشی از این معادله است (Stile & Kulvisaechana, 2004). عمادزاده (1385) اهمیت سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی را در موارد ذیل برمی‌شمرد:

1. سرمایه انسانی در باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های مردم تاثیر مهمی بوجود می‌آورد. این تحولات دامنه انتخاب را گسترده تر می‌سازد و افراد را در مقابل گزینه‌های بیشتری قرار می‌دهد و آن‌ها را به سوی اهداف عالی‌تری هدایت می‌نماید.
2. دومین اثر سرمایه انسانی آن است که جامعه می‌تواند از سرمایه‌های فیزیکی و مادی موجود خود استفاده بهتری بنماید. این اثر را می‌توان به طرق ذیل تقسیم کرد:

* با پیشرفت فناوری، کالاهای سرمایه‌ای به تدریج اشکال پیچیده‌ای به خود می‌گیرند و استفاده صحیح از آن‌ها مستلزم دانش و اطلاعات کافی است. توسعه و نگهداری در ماشین آلات (تولید شده و وارد شده) به اطلاعات تخصصی نیازمند است.
* توسعه صنعتی به طور اساسی به هسته‌های "پژوهش و توسعه" متکی است. نیروهای محقق و فرهیخته در سطوح گوناگون می‌توانند تاثیر بسزایی در تولید انواع سرمایه‌های مادی داشته باشند. در واقع، ساخت قطعات باکیفیت، طراحی دقیق از یکسو و ایجاد نوآوری و ابداع از سوی دیگر، همه مستلزم داشتن نیروهای تحصیلکرده و ماهر می‌باشد.
* ظرفیت جذب سرمایه‌های فیزیکی در یک جامعه، به میزان تشکیل سرمایه انسانی بستگی دارد. در جوامعی که نیروی کار تحصیلکرده به لحاظ کمیت و کیفیت از رشد کافی برخوردار نباشد، امکان استفاده کامل از ظرفیت ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ممکن و میسر نخواهد بود.

1. بازده اقتصادی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی همواره بالاتر از سرمایه فیزیکی بوده است. از آنجا که در کشورهای در حال توسعه، تعداد نیروی انسانی کارآمد در مراحل اولیه رشد محدود است، بازده سرمایه انسانی نسبت به سرمایه‌های فیزیکی بیشتر می‌باشد.
2. سرمایه انسانی به طرق ذیل موجب رشد سریع اقتصادی می‌گردد:

* ارتقاء سطح توانایی‌ها و مهارت‌ها بر کارائی نیروی انسانی می‌افزاید و این نیز به نوبه خود سبب بالاتر رفتن قدرت تولید جامعه می‌گردد.
* ارتقاء توان علمی نیروی کار از یک سو، شرایط استفاده از منابع موجود را بهبود می‌بخشد و از دیگر سو، امکان استفاده از منابع جدید و روش‌های تازه را اشاعه می‌دهد.

اصولا توجه سازمان‌ها به داشتن سرمایه انسانی خوب، منتهی به عملکرد بهتر افراد سازمان می‌گردد. این توجه از سوی سازمان‌ها، مهارت‌ها را افزایش می‌دهد و در نهایت منجر به عملکرد شغلی رضایت‌بخش افراد شاغل در سازمان می‌گردد. لازم به ذکر است که توجه به کیفیت سرمایه انسانی همچون تحصیلات، تجربه، مهارت و شایستگی مرتبط با کار، افزایش بازده کارکنان سازمان و در نهایت بهبود عملکرد شغلی را در پی خواهد داشت. در جدول 1-2 توضیح مختصری از مولفه‌های سرمایه فکری که توسط نیک بونتیس در سال 1998 ارائه شده آمده است که این سه مولفه را از حیث ماهیت، حیطه، پارامترهای اندازه‌گیری و دشواری کدگذاری مقایسه می‌کند.

**جدول 1- 2: مفهوم سرمایه فکری**

**سرمایه فکری**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **سرمایه انسانی** | **سرمایه ساختاری** | **سرمایه ارتباطی** |
| **از نظر جوهره و ماهیت** | فکر یا هوش انسانی | رویه‌های سازمانی | روابط بازار |
| **از نظر حیطه** | درون ذهن افراد قرار دارد | در روابط درون سازمانی قرار دارد | در روابط سازمان یا خارج از سازمان قرار دارد |
| **از نظر پارامترهای اندازه‌گیری** | حجم و تناسب با نیاز سازمان | کارایی و قابلیت دستیابی | مدت پایداری |
| **از نظر دشواری کدگذاری** | بالا | متوسط | بالاترین سطح از لحاظ دشواری |

(Bontis, 1998)

### 2.3.4 . سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی

تحصیل علم و دانش چه از طریق نظام آموزشی (دبستان، دبیرستان و دانشگاه) و چه از طریق آموزش ضمن کار و خدمت، نمونه‌هایی از سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی به شمار می‌آید. تئودرشولتز و گری بکر دو تن از اقتصاددانان معاصر هستند که تئوری سرمایه انسانی را از مراحل کلاسیک و ابتدایی خود به صورت پیشرفته و تحلیلی امروزی ارائه کرده‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند که سرمایه انسانی نه تنها از طرق تراکم و انباشت آموزش و پرورش، بلکه از راه‌های بی‌شمار دیگری نیز به وجود می‌آید. متداولترین انواع سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی موارد ذیل هستند:

* آموزش‌های قبل از مدرسه
* دبستان، راهنمایی، دبیرستان، مدارس فنی و حرفه‌ای و تحصیلات عالی
* آموزش‌های بعد از دانشگاه و فارغ التحصیلی
* مهاجرت برای مشاغل و درآمدهای بالاتر
* مراقبت از تندرستی و بهداشت عمومی
* به دست آوردن اطلاعات کافی از عرضه و تقاضای کار و خدمات

بسیاری از اقتصاددانان متذکر می‌شوند که سرمایه‌ای که از طریق چنین سرمایه‌گذاری‌هایی بدست می‌آیند، غیرقابل لمس و یا نامحسوس هستند. لیکن آنچه اهمیت دارد نامحسوس بودن و یا غیرقابل تقسیم بودن چنین سرمایه‌هایی نیست، بلکه این است که این سرمایه‌ها، جزء غیرقابل انفکاک و قسمتی از روح و مغز و بدن انسان را تشکیل می‌دهند. غیرقابل انفکاک بودن از روح و جسم انسان موجب می‌شود که سرمایه انسانی فقط در صورت حاکمیت یک نظام برده‌داری قابل فروش باشد و این شاید مهم‌ترین تفاوت بین سرمایه انسانی و سرمایه مادی باشد. از آنجا که کالاهای سرمایه‌ای واقعی قابل خرید و فروش بوده و قیمت آن‌ها براساس عرضه و تقاضا تعیین می‌شود، بنابراین، قیمت‌ها در حقیقت منعکس کننده ارزش تقریبی تعیین شده توسط خریداران و فروشندگان است. در حالیکه برای سرمایه انسانی چنین سرمایه‌گذاری صورت نمی گیرد و این یکی از موانع ارزشیابی واقعی سرمایه انسانی در تئوری اقتصادی به شمار می‌آید. اما برای خدماتی که سرمایه انسانی ارئه می‌دهد، مطمئنا در بازار قیمتی وجود دارد که این غالبا همان "اجاره‌ای" است که برای استفاده از این خدمات پرداخت می‌شود. در گزارش‌های آماری، اجاره خدمت نیروی انسانی برای انواع نیروی کار، به صورت حقوق و دستمزد منعکس شده و این خود کافی است که در تحلیل‌های اقتصادی بتوان از طریق بازار قیمتی برای این خدمات تعیین کرد. بدین ترتیب، بسیاری از موانع متذکر در فوق، جبران و این رفع نقص خود موجب می‌شود تا تئوری سرمایه انسانی قابل استفاده باشد. با وجود این، کالاهای سرمایه‌ای محسوس و قابل فروش، در عین حال که برای فروش در بازار قیمت و ارزشی دارند، اجاره آن کالاها نیز براساس مکانیزم عرضه و تقاضا تعیین می‌شود. برای مثال اتومبیل، ماشین‌های کامپیوتری و یا مغازه و مسکن را می‌توان خرید و یا اجاره کرد. بدین ترتیب برای کالاهای سرمایه‌ای در بازار دو قیمت تعیین می‌شود: یکی قیمت خرید و فروش، و دیگری قیمت اجاره ماهیانه و یا سالیانه آن‌ها. در حالیکه برای سرمایه انسانی فقط ارزش اجاره تعیین می‌شود و تازه چنین قیمت یا اجاره‌ای که از طریق حقوق و دستمزد بدست می‌آید از دقت کافی برخوردار نیست. لازم به یادآوری است که لیست قبلی در مورد سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی در غالب موارد نشان‌دهنده تشکیل سرمایه انسانی است که با تمام ویژگی‌های سنتی خود قابل مشاهده و ملموس می‌باشد. سرمایه خلق شده بادوام است، لیکن زمان ارائه خدمات این نوع سرمایه محدود است. سرمایه انسانی نیز مانند سرمایه مادی بایستی نگاهداری و در صورت لزوم تعمیر، ترمیم و تعویض شود تا بیکار نشده یا مورد اتلاف واقع نشود. همچنین این سرمایه چنانچه نتواند خود را با تکنولوژی موجود تطبیق دهد، ممکن است قبل از استهلاک از دور یا رده خارج شود و یا ارزش ذهنی (subjective value) این نوع سرمایه‌ها ممکن است افزایش یا کاهش یابد که این تغییرات به عرضه عوامل مکمل و یا تقاضای محصولات توام با آن بستگی دارد (عمادزاده، 1385).

### 2.3.5. تشکیل سرمایه انسانی از طریق آموزش و پرورش

آموزش و پرورش تنها در دبستان، دبیرستان و دانشگاه نیست، بلکه هر نوع آموزش و یادگیری، چه به صورت رسمی و یا غیررسمی در داخل و یا خارج از این محل‌ها را نیز شامل می‌شود. هزینه‌های تحصیلات اضافی و آموزش ضمن خدمت به عنوان سرمایه‌گذاری و تشکیل سرمایه انسانی تلقی می‌شوند، زیرا چنین سرمایه‌گذاری‌هایی در آینده منبع بازده اقتصادی خواهند بود. بازده اقتصادی آموزش و پرورش برای کسانی که در این مورد سرمایه‌گذاری و هزینه‌های گوناگون را تقبل می‌کنند تا حد بسیار زیادی مسلم و محتوم است. سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش یا از طریق هزینه‌های دولتی و یا از طریق بخش خصوصی چه به صورت اعطای وام‌های بلاعوض و چه به صورت مشارکت در هزینه‌ها و پرداخت شهریه توسط والدین یا خود دانشجویان انجام می‌پذیرد. در سرمایه‌گذاری در آموزش ضمن خدمت نیز دولت، بخش خصوصی و غالبا خود کارگران سهیم می‌باشند.

سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی دارای دو نوع بازده است: بازده پولی و درآمدی، و بازده غیرپولی و یا غیردرآمدی. پژوهش‌های تجربی نشان داده است افرادی که از تحصیلات بالاتری برخوردار هستند، در شرایط متعارف درآمد بیشتری کسب می‌کنند. اندازه‌گیری بازده غیرپولی و غیردرآمدی سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش اگرچه مشکل است لیکن دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد، چه بسا این بازده غیرپولی در کشورهای در حال توسعه آثار مهم‌تری از درآمدهای پولی در بلندمدت از خود به جای بگذارد. مشارکت اصلی آموزش و پرورش عبارت از اشاعه دانش چه به صورت آموزش مهارت‌ها و چه به صورت بهبود قوه تشخیص می‌باشد. مشارکت آموزش و پرورش در کارایی و بهره‌وری تولید را می‌توان به سه عامل و یا سه اثر متفاوت تقسیم‌بندی کرد: 1- اثرکاری 2- توانایی تخصیصی و 3- توانایی ابداع.

1. اثر کاری عبارت است از توانایی‌هایی که بر اثر آموزش و پرورش و یا آموزش ضمن خدمت در نیروی کار به وجود می‌آید. این توانایی‌ها سبب می‌شوند تا نیروی کار بتواند وظایف محوله را سریعتر و با کیفیت بهتری انجام دهد. بدین ترتیب آموزش و پرورش هم در مهارت یدی و هم در مهارت فکری دارای اثر مثبت و موثر می‌باشد.
2. توانایی تخصیصی عبارت است از توانایی انتخاب بهترین متغیرهای مناسب و ممکن. این توانایی مستلزم قوه شناخت، دانش، مهارت و همچنین قضاوت می‌باشد. چنین توانایی‌هایی فقط از طریق آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت میسر است. توانایی تخصیصی در کارایی تولید از اهمیت خاصی برخوردار است.
3. توانایی ابداع: بی شک ابداع و نوآوری می‌تواند در افزایش بهره‌وری، بسیار موثر باشد. شاید ارتباط بین آموزش و پرورش و قوه ابداع خیلی متقاعدکننده نباشد. لیکن روشن است که قوه تشخیص، دانش و مهارت کسب شده می‌تواند از طریق سیستم آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت، قدرت ابداع و خلاقیت و اعتماد به نفس را در نیروی کار ارتقا دهد. بعد از آموزش‌های رسمی، آموزش ضمن خدمت اهمیت زیادی دارد. زیرا این آموزش در اشاعه دانش و مهارت سهم بسزایی دارد. در حالیکه در نظام آموزش مدرسه‌ای روی قوه شناخت و تحلیل علمی تاکید بیشتری می‌شود، در آموزش ضمن خدمت، یادگیری مهارت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (عمادزاده، 1385).

### 2.3.6. تشکیل سرمایه انسانی از طریق آموزش ضمن خدمت

آموزشی که توسط کارفرمایان ارائه می‌شود اشکال گوناگونی دارد:

1. آموزش از طریق انجام کار، در این حالت کارآموز در مراحل تولید واقعی مشارکت دارد.
2. آموزش از طریق مشاهده، در این حالت کارآموز بدون مشارکت در کار و قبل از احراز قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم به کار گماشته نمی‌شود.
3. آموزش در آموزشگاه‌ها و خارج از محیط کار که یا توسط موسسات و یا از طریق نظام آموزشی ارائه می‌شود.

آموزش ضمن خدمت تمام اشکال انتقال دانش را شامل می‌شود، چه آن‌هایی که از طریق کارفرما اداره می‌شود و چه آن‌هایی که توسط کارآموزان تامین مالی می‌شود. دو نوع آموزش ضمن خدمت عبارتست از:

الف- آموزش عمومی: آموزش عمومی، یک نوع سرمایه‌گذاری در ظرفیت نیروی کار می‌باشد تا آنان را برای انجام کارهای عمومی آموزش دهد. این نوع آموزش نه تنها در موسسه آموزش دهنده، بلکه در سایر موسسات قابل استفاده است و افرادی که چنین آموزش‌هایی دیده‌اند، برای انجام یک رشته وظایف و مشاغل کلیدی و اساسی در موسسات تولیدی آمادگی لازم را به دست می‌آورند. این چنین آموزش‌هایی طبیعتا قدرت کسب درآمد نیروی کار را ارتقا می‌بخشد.

ب- آموزش تخصصی: آموزش تخصصی نوعی سرمایه‌گذاری در ظرفیت نیروی کار است تا مشاغل و حرفه‌های تخصصی را یاد بگیرد و در شغل خاصی که برای آن آموزش کافی دیده، باقی بماند. حال چنانچه افرادی که آموزش تخصصی دیده‌اند، کار و شغل خود را ترک گویند، کمتر احتمال دارد که به زودی شغل مشابهی بدست آورند. در اینگونه تغییر فرصت شغلی معمولا خود نیروی کار، بیشتر از موسسه آموزش دهنده متضرر می‌شود. بدین ترتیب احتمال ترک شغل در حالت آموزش تخصصی ضعیفتر به نظر می‌رسد. در واقع بیشتر آموزش‌ها، در عین حال که عمومی هستند جنبه تخصصی نیز دارند (عمادزاده، 1385).

### 2.3.7. بررسی تطبیقی اجزای سرمایه انسانی از نظر صاحب‌نظران مختلف

در جدول 2-2 مولفه‌های سرمایه انسانی از نظر محققان مختلف بیان شده است.

**جدول 2- 2 : مقایسه مولفه‌های سرمایه انسانی از نگاه چند صاحب نظر (Bolen , Vergauwen & Schnieders, 2005)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **بنتیس 1998** | **بروکینگ 1996** | **ادوینسون و مالون 1997** | **سویبی 1997** | **روس وروس 1997** | **لین 1998** |
| 1 |  |  |  |  |  | هوش |
| 2 |  |  | استعداد |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  | قابلیت یادگیری |
| 4 | دانش ضمنی | فوت‌و‌فن | دانش |  | فوت‌و‌فن |  |
| 5 | مهارت‌ها |  | مهارت‌ها |  | مهارت‌ها | مهارت‌ها |
| 6 |  |  |  | یادگیری (از سایر کارکنان) |  |  |
| 7 |  |  |  | یادگیری (از طریق آموزش) |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  | توانایی |  |  | تخصص |
| 10 |  | تخصص |  | تجربه |  |  |
| 11 |  | رهبری |  | مدیریت |  |  |
| 12 |  | مهارت‌های مدیریتی |  |  | ویژگی‌های رهبری مدیر ارشد |  |
| 13 |  |  | نوآوری |  | نوآوری | نوآوری |
| 14 |  | خلاقیت |  |  |  | خلاقیت |
| 15 |  |  |  |  | انگیزش (مالی) |  |
| 16 |  |  |  |  | انگیزش (غیر مالی) |  |
| 17 |  |  | ارزش‌ها |  |  |  |
| 18 |  | قابلیت حل مساله |  |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  | قابلیت انطباق |  |
| 20 |  |  |  |  |  | قابلیت تغییر |

### 2.3.8. سرمایه انسانی و رقابت‌پذیری سازمانی

در دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تمامی دانش و مهارت موجود در سازمان، استراتژیک محسوب نمی‌شوند. پس تعیین انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان و اینکه چگونه می‌توانند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب شوند، اولین گام در این راه است. با نگاهی مبتنی بر منابع سازمان درمی‌یابیم که منابع، تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی شده و امکان سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را برای ما ایجاد کنند. بنابراین، سرمایه انسانی سازمان از طریق همکاری در کاهش هزینه‌ها یا بهبود خدمات و محصول برای مشتریان، ارزش‌آفرینی می‌کنند. از سوی دیگر، کولیس و مونت گومری اعتقاد دارند (در فضای مدیریت استراتژیک) اهمیت سرمایه انسانی به میزان خلق و ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت بستگی دارد. سازمان زمانی مزیت رقابتی بدست می‌آورد که دارای منابعی مخصوص خود سازمان باشد، به نحوی که هیچ کدام از رقبا نتوانند از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر‌به‌فرد سرمایه انسانی هر سازمان، باعث می‌شود تا سازمان‌ها منابع سازمانی خود را در زمینه‌های مدیریت استفاده و سرمایه‌گذاری کنند. این کار کاهش ریسک و سرمایه‌گذاری در پتانسیل‌های بالقوه بهره‌وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت. با توجه به شکل از کنار هم قرار دادن دو عامل منحصر‌به‌فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی، ماتریسی حاصل شده است. این ماتریس، چهارچوبی مفهومی برای دسته‌بندی انواع متفاوت سرمایه انسانی موجود در سازمان و نیز مدیریت آن‌ها جهت بهره‌گیری بیشتر در سازمان، ارائه می‌دهد. در حقیقت این چهارچوب بر این نکته تاکید دارد که برای مدیریت انواع متفاوت از دانش و سرمایه انسانی موجود در سازمان، ما به سیستم‌هایی متفاوت در مدیریت منابع انسانی نیاز داریم، به نحوی که استفاده از یک سیستم واحد در مدیریت منابع انسانی پیامدی جز کاهش بهره‌وری در سازمان را در پی نخواهد داشت. منظور از سرمایه انسانی در این مدل، دانش، مهارت‌ها و اطلاعات نیروی انسانی سازمان است.

زیاد

دانش‌محوری

دانش ویژه

**منحصر‌به‌فرد بودن**

الزامی

بومی عادی

کم

**ارزش‌آفرینی استراتژیک**

کم

زیاد

شکل 1-2: گونه‌های متفاوت سرمایه انسانی

1. **سرمایه انسانی ویژه:** اولین نوع از سرمایه انسانی منحصر‌به‌فرد و ویژه است، اما چندان در ارزش‌آفرینی برای مشتریان توانایی ندارد. این نوع از سرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقباست، زیرا منبع انحصاری و ویژه خود سازمان است. پس مهم‌ترین کار فهم این مطلب است که چگونه سازمان می‌تواند با حفظ منحصر‌به‌فرد بودن این سرمایه انسانی، آن را توسعه و گسترش دهد. بسیاری از سازمان‌های نوآور به بهره‌گیری، حمایت و توسعه این نوع سرمایه انسانی ویژه جهت نوآوری در سازمان خود پرداخته‌اند. اما با توجه به تمرکز سازمان‌ها به کاهش هزینه‌ها در کوتاه‌مدت، برخی از سازمان‌ها پس از تحلیل سرمایه انسانی ویژه، تصمیم گرفتند که در این نوع سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری نکنند. از این رو مدیران سرمایه انسانی بر سر دوراهی تصمیم در مورد سرمایه انسانی ویژه قرار گرفته‌اند. از یکسو بایستی از سرمایه‌گذاری بیش از حد در سرمایه انسانی ویژه به دلیل محدودیت‌های بودجه در کوتاه‌مدت بپرهیزند، از سوی دیگر در یک دید بلندمدت بایستی با پرورش این سرمایه، رقابت‌پذیری سازمان را تضمین کنند. "اسنل" جهت حل این پارادکس و افزایش ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی ویژه، پیشنهاد برقراری ارتباط میان سرمایه انسانی با سایر گونه‌های سرمایه انسانی مانند سرمایه‌های رابطه‌ای و سازمانی را ارائه کرد. جهت هماهنگی و همکاری بیشتر میان اینگونه سرمایه‌های فکری، سازمان‌ها بایستی سیستم‌های منابع انسانی خود را برمبنای تشریک مساعی جهت توسعه روابط افقی، برنامه مبادله اطلاعات، تشویق‌های گروهی و تیم‌سازی گردش شغلی بنا نهند.
2. **سرمایه انسانی عادی:** بخش دوم ماتریس شکل 2، سرمایه انسانی بومی عادی سازمان را بیان می‌دارد که نه ارزش‌آفرینی چندانی برای مشتریان دارد و در نوع خود برای سازمان منحصر‌به‌فرد و خیلی ویژه است. بسیاری از سازمان‌ها اینگونه سرمایه انسانی خود را به راحتی پس از مدتی انجام فعالیت بدست می‌آورند. پس توجه زیادی در زمینه سرمایه‌گذاری بر روی این نوع سرمایه انسانی مبذول نمی‌شود. از دیدگاه اسنل، شاید بهترین رویکرد در مدیریت اینگونه سرمایه انسانی، سرمایه‌گذاری نکردن در اینگونه پرسنل و کارکنان است. به سبب اینکه سرمایه انسانی بومی عادی بیشتر از کارکنان نیمه‌ماهر یا بدون مهارت تخصصی تشکیل شده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نمی‌شود، سازمان‌ها به سوی اتوماسیون و خود کار کردن این دانش و جایگزینی فناوری به جای این بخش از نیروی انسانی سوق داده می‌شوند. همچنین ممکن است در صورت اثربخش بودن بازارهای سرمایه بومی عادی، سازمان‌ها جهت کاهش هزینه‌های اداری خود، این نیروی انسانی خود را از بیرون سازمان (و از طریق برون سپاری) تامین می‌کنند. در حقیقت بهره‌گیری از منابع خارجی در این نوع نیروی انسانی این امکان را به سازمان می‌دهد تا هزینه‌های نیروی انسانی را کاهش و انعطاف‌پذیری و تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی با قابلیت‌های بیشتر جهت ایجاد مزیت رقابتی را افزایش دهد.
3. **سرمایه انسان محوری:** زمانی که سرمایه انسانی ارزش‌آفرین و منحصر‌به‌فرد باشد، برای سازمان منافع استراتژیکی ایجاد می‌کند، که البته توسعه و استقرار این سرمایه انسانی باعث افزایش هزینه‌های اداری و بوروکراتیک می‌شود. انگیزه سازمان‌ها در سرمایه‌گذاری و توسعه این نوع از سرمایه انسانی، بیشینه کردن پتانسیل ارزش‌آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگی‌های متمایزکننده در درون سازمان است. بنابراین، برای دستیابی به چنین هدفی، سازمان‌ها سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد را درون خود استقرار می‌دهند. این سیستم‌ها، روی توسعه درونی مهارت‌ها و روابط بلندمدت سازمانی تکیه دارند. از جمله اقدامات و ویژگی‌های این سیستم‌ها عبارت است از:

* بنا نهادن تصمیمات جذب نیرو با تکیه بر توان کارکنان (از جمله توانایی شناختی و استعدادها) و با توجه به مهارت و دانش کنونی آن‌ها.
* برنامه آموزشی جامع جهت گسترش مهارت‌های منحصر‌به‌فرد سازمانی در بین کارکنان.
* برنامه‌های اجتماعی کردن کارکنان
* غنای مشاغل سازمانی
* و ایجاد مسیرهای ارتقای شغلی میان شغلی، جهت ترغیب کارکنان به مبادله اطلاعات و تولید دانش ویژه سازمانی

همچنین میتوان از سیستم‌های پرداخت مبتنی بر مهارت و ارزیابی عملکرد توسعه‌ای کارکنان جهت تسهیل فرایند رشد و توسعه دانش و شایستگی‌های ویژه سازمانی بهره برد.

1. **سرمایه انسانی الزامی:** سرمایه انسانی الزامی گرچه ارزش‌آفرین است ولی منحصر‌به‌فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصمیماتی که برای سرمایه‌گذاری در این نوع از سرمایه انسانی اتخاذ می‌شود با سرمایه‌محوری و دیگر موارد متفاوت است. سرمایه انسانی الزامی ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز این سرمایه) در یک محدوده معین آزادند و ابتکار عمل دارند تا هر سازمانی که منافع بیشتری بر ایشان ایجاد می‌کند، این استعداد و ارزش‌آفرینی خود را در آن صرف کنند و در واقع بفروشند. به سبب سهولت و امکان جابجایی این نیروی انسانی، تئوری سرمایه انسانی می‌گوید که سازمان‌ها چندان مایل در سرمایه‌گذاری در این نوع از سرمایه انسانی نیستند. بنابراین سازمان‌ها جهت بهره‌گیری نیروی انسانی با توانایی بالقوه و مهارت‌های لازم برای دستیابی سریع به بهره‌وری بالا، تنها کافی است به انتخاب صحیح نیروی انسانی بپردازند. این سازمان‌ها برای بهره‌گیری سریع از مزایای استعدادهای ارزش آفرین این کارکنان، این افراد را با پرداخت معادل یا بیشتر از نرخ بازار، استخدام می‌کنند و به کار می‌گیرند. اینگونه اقدامات باعث تعریف یک سیستم مبتنی بر بازار در منابع انسانی می‌شود. با این وجود در برخی از موارد، فرصت جهش به گوشه راست بالای جدول (سرمایه انسان محوری و ارتقای سرمایه انسانی به بهترین شکل) وجود دارد. پس می‌توان سرمایه انسانی عادی را از طریق منحصر‌به‌فرد کردن برای سازمان و سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های افراد سازمان، در جهت خلق ارزش استراتژیک هدایت کرد (چیت سازیان، 1385).

### 2.3.9. اهمیت سرمایه انسانی در بیمه

در مقایسه با فعالیت‌های تولیدی كه پیشرفت‌های تكنولوژیك نقش مهمی در كیفیت تولید و قدرت رقابتی آنها دارد، در صنعت بیمه، سرمایه انسانی اهمیت ویژه‌ای داشته و مهم‌ترین عامل موفقیت و عدم‌موفقیت شركت‌های بیمه در یك محیط رقابتی است.

یك شركت بیمه به دلیل اینكه كلیه كاركنان در ارائه خدمات دخیل هستند نمی‌تواند با استخدام چند كارشناس متبحر بیمه‌ای موفق شود و اصولا خریدوفروش دانش در بخش خدمات در مقایسه با خریدوفروش دانش و تكنولوژی در حوزه‌های تولیدی مشكل بوده و فقط در سایه توجه به اصول مدیریت دانش است كه یك شركت بیمه می‌تواند امكان موفقیت خود را افزایش دهد. بررسی تحولات دنیای امروزی نشان‌دهنده این واقعیت است كه در مقایسه با گذشته سرعت تغییرات به‌طور سرسام‌آوری افزایش یافته است؛ بنابراین، عوامل موثردر پایداری و رشد بنگاه‌های تولیدی و سازمان‌های خدماتی نیز دچار تغییر اساسی شده است. در گذشته پایداری یك بنگاه اقتصادی به عواملی ازجمله تاكید بر نتایج كوتاه‌مدت، تكیه بر حفظ شرایط موجود، محدود شدن در قوانین انعطاف‌ناپذیر مدیریتی و ... بستگی داشت، ولی امروزه تفكر سیستمی دچار تغییرات زیادی شده و عواملی مثل تكیه بر نتایج بلندمدت، استفاده از سیستم‌های مدیریت مشاركتی و ... كه اكثرا مرتبط با سرمایه انسانی هستند، نقش مهمی در دوام و بقای یك سازمان دارد. اهمیت سرمایه انسانی در یك شركت بیمه به دلایل مختلفی است كه به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

1- با تكیه بر نوآوری نیروی انسانی می‌توان با طراحی محصولات وخدمات جدید بیمه‌ای امكان موفقیت شركت را افزایش داد. یك شركت بیمه ممكن است در كوتاه‌مدت با استفاده از سایر ابزارها بتواند موفق شود، ولی شكی نیست كه امكان تداوم موفقیت در بلندمدت تكیه بر سرمایه انسانی است.

2- در 10 سال گذشته به دلیل نبودن سیستم رقابتی اكثر شركت‌ها به فكر حفظ شرایط موجود بوده و كمتر به‌دنبال خلق فرصت‌های جدید بودند؛ ولی امروزه با فعالیت شركت‌های بیمه خصوصی شرایط حاكم بر بازار فرق كرده است و اگر شركتی صرفا به امتیازها و پرتفوی فعلی خود توجه كند و نتواند از خلاقیت نیروی انسانی خود استفاده كند، در بلندمدت احتمال عدم‌موفقیت آن افزایش می‌یابد.

3- نقش نیروی انسانی شركت‌های بیمه صرفا در رابطه با شبكه فروش نبوده و كلیه كاركنان در رده‌های مختلف در موفقیت شركت دخیل هستند. به‌عنوان مثال، اگر ارزیاب خسارت یك شركت اطلاعات كافی نداشته یا بنا به دلایل مختلف میانگین خسارت‌های وارده را كمتر اعلام كند، در كوتاه‌مدت ممكن است با عدم‌پرداخت خسارت واقعی یا تاخیر در پرداخت خسارت، ضریب خسارت خود را كم ‌كند ولی در یك محیط رقابتی نمی‌تواند در بلندمدت موفق شود.

1. حتی در یك محیط غیر‌رقابتی نیز اگر شركت بیمه‌ای بتواند بدون اتكا به توان نیروی انسانی خود، صرفا با استفاده از برخی رانت‌ها و انحصارات خاص موفق شود، اگر به حقوق مشتری خود توجه نكند، در نهایت به كل صنعت بیمه لطمه وارد می‌كند و یكی از مهم‌ترین عوامل پایین بودن ضریب نفوذ بیمه در برخی كشورها همین موضوع است (پیشنماززاده، 1393).

در این مطالعه منظور از سرمایه انسانی، توجه به شاخص‌هایی همچون سال‌های تجربه کاری، مهارت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های مرتبط با کار می باشد. این شاخص‌ها برگرفته از مدل چیانگ‌جو لیانگ می باشد. توجه به این شاخص‌ها و به عبارت دیگر توجه به کیفیت سرمایه انسانی از سوی شرکت‌های بیمه، منجر به بهبود عملکرد تک‌تک افراد سازمان گردیده و رشد و پویایی کل سازمان را در پی خواهد داشت.

## 2.4. تاریخچه شایستگی

کرستید[[20]](#footnote-20) (1998) معتقد است رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌های قدیمی، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی "سرباز خوب رومی" از آن استفاده می‌کردند. ادبیات رهبری، سرشار از پژوهش‌هایی است که تلاش می‌کردند تا ویژگی‌های یک "رهبر خوب" را تعریف کنند. روان‌شناسان صاحب‌نظر در امور پرسنلی نیز در زمینه شناسایی روابط موجود میان خصیصه‌های افراد، رفتار و خروجی‌های کار، مدت‌های مدیدی است که به فعالیت و پژوهش پرداخته‌اند. در هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی– مکبر[[21]](#footnote-21) که موسس آن دیوید مک‌کللند[[22]](#footnote-22) روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه 1960 و اوایل دهه 1970 ارائه شد (مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، 1385). در واقع ﺩﻳﻮﻳﺪ ﻣﻚ‌کللند ﻓﻜﺮ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺭﺍ ﺩﺭ ﺍﺩﺑﻴﺎﺕ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻣﻌﺮﻓﻲ ﻭ ﻣﻄﺮﺡ ﻛﺮﺩ. وی ﺩﺭ ﺗﺤﻘﻴﻘﻲ ﻛﻪ ﺩﺭ ﺳﺎﻝ 1973 انجام شد، نشان می‌داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین‌فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (McClelland, 1973). وی همچنین به این نتیجه رسید که شایستگی، توانایی و دانش سنتی آکادمیک که شامل آزمون‌ها و نیز مدارک و اعتبارنامه است، عملکرد شغلی یا موفقیت در زندگی را پیشگویی نمی‌کند و معتقد بود عملکرد شغلی را باید از طریق شایستگی پیشگویی کرد. پس از آن ادبیات مراکز ارزیابی و توسعه مطرح شد که به سنجش و پیشگویی شایستگی و عملکرد شغلی از طریق مشاهده موقعیت‌های واقعی شغلی یا در مراکز سنجش و ارزیابی مطرح بود. پس از اینکه مک‌کللند شایستگی را برای اولین بار مطرح کرد، در سال 1982 بویاتزیس این اصطلاح را رایج و مشهور ساخت و سپس وودروف در سال 1991 شایستگی را ترکیبی از انگیزه، ویژگی، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح ساخت که این خود مجالی را برای بحث درباره شایستگی‌ها به وجود آورد (بنیادی و همکاران، 1391).

### 2.4.1. تفاوت competence و competency

اغلب ادبیات درباره competence تعاریف متضادی ارائه می‌دهند و تلاش بیهوده بسیاری برای پیدا کردن تفاوت دقیق بین competence یا (competences) و competencies یا competencyوجود دارد (Haffmann, 1998; Weightman, 1994). competence در فرهنگ لغات لانگمن اینگونه تعریف شده است: "توانایی و مهارت برای انجام چیزی که نیاز است". Competency به عنوان یک دانش، مهارت، تجربه و نگرش ضروری برای انجام یک وظیفه به صورت کارا تعریف می‌شود، در حالیکه competence به معنی آن چیزهاییست که کل سازمان باید در آن خوب باشند تا با عملکرد عالی از رقبا پیش بیفتند (Mackay, 2003). در سطح فردی، competencies نشان‌دهنده‌ی مهارت‌ها، رفتارها و شخصیت‌هایی است که بین افراد تمایز ایجاد می‌کند، در حالیکه در سطح سازمانی competences آن فعالیت‌هایی است که سازمان می‌تواند از طریق مهارت‌ها و دانش در آن‌ها عملکرد کاراتر داشته باشد (Hafeez, 2005). بر اساس نظر آرمسترانگ[[23]](#footnote-23) (2000) در حالیکه competency یک مفهوم مرتبط با شخص است، competence یک تعریف است که اشاره به توانایی‌های مبتنی بر وظایف و مهارت‌های کاری دارد و competency اشاره به توانایی‌های مبتنی بر رفتارهای کارمندی دارد.

### 2.4.2. مفهوم شایستگی

شاید واژه شایستگی جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است.

شایستگی تعاربف متعددی دارد که برخی از آن‌ها از دید صاحب‌نظران مختلف، عبارتند از:

* شایستگی، ترکیبی از انگیزه‌ها، عادات، تصور از خود، نگرش‌ها یا ارزش‌ها یا طرز تلقی‌ها، دانش یا مهارت‌های رفتاری شناختی و هر نوع ویژگی شخصی است که به صورت قابل اعتمادی اندازه‌گیری شده و می‌تواند تفاوت موجود بین افراد با عملکرد بالا و متوسط را نشان دهد (Spencer & Spencer, 1993).
* شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش، توانایی و ظرفیت‌هایی که شخص را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود، عملکرد مطلوب داشته و علاوه بر آن تضمین کننده‌ی موفقیت سازمانی نیز باشد (صناعی و همکاران، 1391).
* شایستگی، تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل سنجش است که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می‌شود (Marcie, 2003).
* شایستگی عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل (میرسپاسی، 1383).
* ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺭﺍ ﻋﻤﻮﻣﺎ ﺑﻪ ﻋﻨﻮﺍﻥ ﻣﺠﻤﻮﻋﻪ ﺭﻓﺘﺎﺭﻫﺎ ﻳﺎ ﻓﻌﺎﻟﻴﺖ‌های ﻣﺮﺗﺒﻂ، ﺍﻧﻮﺍﻉ ﺩﺍﻧﺶ، ﻣﻬﺎﺭﺕ‌ها ﻭ ﺍﻧﮕﻴﺰﻩ‌ها ﺩﺭ ﻧﻈﺮ ﻣﻲ‌گیرند ﻛﻪ ﭘﻴﺶ‌نیاز ﺭﻓﺘﺎﺭﻱ، ﻓﻨﻲ ﻭ ﺍﻧﮕﻴﺰﺷﻲ ﺑﺮﺍﻱ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﻣﻮﻓﻘﻴﺖ‌آمیز ﺩﺭ ﻳﻚ ﻧﻘﺶ ﻳﺎ ﺷﻐﻞ ﻣﺸﺨﺺ ﺍﺳﺖ. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﻣﻲ‌توانند ﺩﺭ ﺍﻧﻮﺍﻉ ﻣﺨﺘﻠﻒ ﺩﺳﺘﻪ‌بندی ﺷﻮﻧﺪ. ﺍﺯ ﺟﻤﻠﻪ ﺍﻳﻦ ﺩﺳﺘﻪ‌بندی‌ها، ﺗﻘﺴﻴﻢ‌بندی ﺍﻧﻮﺍﻉ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﺩﺭ ﮔﺮﻭﻩ ﭘﺎﻳﻪ، ﻣﺘﻤﺎﻳﺰﻛﻨﻨﺪﻩ ﻭ ﻣﺤﻮﺭﻱ ﺍﺳﺖ (شجاعی و همکاران، 1388).
* شایستگی عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌شود (cannon, 2005).
* ﻭﻗﺘﻲ ﻣﺎ ﺩﺭﺑﺎﺭﻩ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﻓﻜﺮ ﻣﻲ‌کنیم ﺁﻧﭽﻪ ﻛﻪ ﻣﻌﻤﻮﻻ به ﺫﻫﻦ ﻣﻲﺁﻳﺪ، ﺩﺍﻧﺶ، ﻣﻬﺎﺭﺕ‌ها ﻭ ﺗﻮﺍﻧﺎﻳﻲ‌هاست. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺗﻮﺳﻂ ﺑﺴﻴﺎﺭﻱ ﺍﺯ ﻣﺮﺩﻡ ﺑﻪ ﻋﻨﻮﺍﻥ ﺧﺼﻮﺻﻴﺎﺕ ﻓﺮﺩﻱ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﻣﻲ‌شوند، ﺑﺮﺧﻲ ﺑﺮ ﻗﺎﺑﻞ ﺁﻣﻮﺯﺵ ﺑﻮﺩﻥ ﺁﻥ ﺗﺎﻛﻴﺪ ﺩﺍﺭﻧﺪ، ﺩﻳﮕﺮﺍﻥ ﺍﻋﺘﻘﺎﺩ ﺩﺍﺭﻧﺪ ﻛﻪ ﺑﺮﺧﻲ ﺍﺯ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﺗﺎ ﺍﻧﺪﺍﺯﻩﺍﻱ ﻏﻴﺮﺍﻛﺘﺴﺎﺑﻲ (ﺫﺍﺗﻲ) ﺍﺳﺖ (Kupper & Palthe, 2005).

به طور کلی، می‌توان گفت که منظور از شایستگی، مشخصه‌های مورد نیاز برای موفقیت فرد در شغلش است. به بیانی دیگر، شایستگی بر رفتارهایی دلالت دارد که شامل عناصر زیر باشد:

* **دانش و آگاهی‌ها:** معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص‌های مرتبط با شغل
* **قابلیت‌ها و مهارت‌ها:** توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی
* **نگرش‌ها و ارزش‌ها:** مفروضات و ترجیحات ذهنی فرد
* **ویژگی‌ها:** خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد
* **انگیزش:** سائقه‌های درونی و اشتیاق برای اقدام
* **خودانگاری:** درک فرد از خود
* **نقش‌های اجتماعی:** برداشت دیگران از فرد (مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، 1385).

ﻧﻜﺘﻪﺍﻱ ﻛﻪ ﺩﺭ ﺯﻣﻴﻨﻪ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺑﺎﻳﺪ ﺑﺪﺍﻥ ﺗﻮﺟﻪ ﺩﺍﺷﺖ ﺍﻳﻦ ﺍﺳﺖ ﻛﻪ ﻣﻌﻤﻮﻻ دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه ﻣﻲ ﺷﻮﺩ؛ ﺍﻭﻟﻲ ﻧﺸﺎﻧﮕﺮ ﺗﻮﺍﻧﺎﻳﻲ ﻳﻚ ﻓﺮﺩ ﺑﺮﺍﻱ ﺍﻧﺠﺎﻡ ﻛﺎﺭﻫﺎﻱ ﻣﺮﺑﻮﻁ ﺑﻪ ﺷﻐﻞ ﺑﻪ ﮔﻮﻧﻪﺍﻱ ﺍﺛﺮﺑﺨﺶ ﺍﺳﺖ ﻭ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺩﻭﻡ ﻋﺒﺎﺭﺗﺴﺖ ﺍﺯ ﺁﻧﭽﻪ ﻳﻚ ﻓﺮﺩ ﺑﺮﺍﻱ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﺍﺛﺮﺑﺨﺶ ﻧﻴﺎﺯ ﺩﺍﺭﺩ. ﺍﻳﻦ ﺩﻭ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺧﻴﻠﻲ ﺑﻪ ﻳﻜﺪﻳﮕﺮ ﻧﺰﺩﻳﻚ ﺍﻣﺎ ﻣﺘﻔﺎﻭﺗﻨﺪ. ﺩﻭﻣﻲ ﺩﺭﺑﺮﺩﺍﺭﻧﺪه‌ی ﺁﻥ ﭼﻴﺰﻱ ﺍﺳﺖ ﻛﻪ ﺑﺮﺍﻱ ﻣﻮﻓﻘﻴﺖ ﺩﺭ ﻳﻚ ﺷﻐﻞ ﻻﺯﻡ ﺍﺳﺖ ﺩﺭ ﺣﺎﻟﻴﻜﻪ ﺍﻭﻟﻲ ﺑﺎ ﺩﺭﺟﻪﺍﻱ ﺍﺯ ﺁﻧﭽﻪ ﻛﻪ ﻳﻚ ﻓﺮﺩ ﺁﻧﭽﻪ ﺭﺍ ﻛﻪ ﺑﺮﺍﻱ ﻳﻚ ﺷﻐﻞ ﻣﻬﻢ ﺍﺳﺖ ﺍﻧﺠﺎﻡ ﻣﻲ‌دهد ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺩﺍﺭﺩ (Moyer, 2000). ﺁﺭﻣﺴﺘﺮﺍﻧﮓ (2000) ﺑﺮﺍﻱ ﺣﻞ اﻳﻦ ﺍﺑﻬﺎﻡ ﻭﺍژﻩ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ[[24]](#footnote-24) را به جای واژه شایستگی پیشنهاد می‌کند. ﻭﻱ ﺑﻴﺎﻥ ﻣﻲ‌دارد ﻛﻪ ﺳﺎﺯﻣﺎن‌ها ﺑﻪ ﻃﻮﺭ ﺭﻭﺯ‌افزونی ﺍﺯ ﻭﺍژﻩ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﺑﻪ ﺟﺎﻱ ﻭﺍژﻩ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ شغلی یا (شایستگی رفتاری) استفاده ﻣﻲ‌کنند. ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﻋﺒﺎﺭﺕ ﺍﺳﺖ ﺍﺯ ﺁﻧﭽﻪ ﺍﻓﺮﺍﺩ ﺑﺎﻳﺪ ﺑﺪﺍﻧﻨﺪ ﻭ ﻗﺎﺩﺭ ﺑﻪ ﺍﻧﺠﺎﻡ ﺁﻥ ﺑﺎﺷﻨﺪ ﻭ ﺍﻳﻨﻜﻪ ﭼﮕﻮﻧﻪ ﺑﺎﻳﺪ ﺑﺮﺍﻱ ﺍﻧﺠﺎﻡ ﺩﺭﺳﺖ ﻧﻘﺶ‌های ﺧﻮﺩ ﺭﻓﺘﺎﺭ ﻛﻨﻨﺪ. ﺑﻨﺎﺑﺮﺍﻳﻦ ﺍﻳﻦ ﻭﺍژﻩ ﺩﺭ ﺑﺮﮔﻴﺮﻧﺪﻩ ﺩﻭ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺭﻓﺘﺎﺭﻱ ﻭ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺷﻐﻠﻲ ﺍﺳﺖ.

**شایستگی رفتاری**

شایستگی رفتاری عبارت است از "ظرفیتی که اگر در یک فرد بوجود آید به رفتاری منتج می‌شود که نیازمندی‌های شغلی را در چهارچوب پارامترهای محیط سازمانی تامین کند و این به نوبه خود نتایج مطلوب را فراهم می‌کند." شایستگی رفتاری مجموعه‌ای از عوامل شامل صفات شخصی، انگیزه‌ها، تجربه و خصوصیات رفتاری و ... است که وجه تمایز مدیران موفق از ناموفق می‌باشد.

**شایستگی شغلی**

شایستگی‌های شغلی، آنچه که افراد در نقش‌های ویژه باید قادر به انجام آن باشند و استانداردهایی که از آن‌ها انتظار می‌رود محقق کنند، را مشخص می‌سازند. این شایستگی‌ها می‌توانند به عنوان شایستگی‌های مرتبط با کار یا شغلی توصیف شوند که به انتظارات عملکرد شغلی و استانداردها و ستاده‌ای که از افراد انتظار می‌رود، اشاره دارند. در شایستگی‌های شغلی بیشتر بر مهارت‌های افراد تاکید می‌شود نه رفتار آن‌ها.

**ﮔﺮﻭﻩﺑﻨﺪﻱ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها**

ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها ﺭﺍ ﻣﻲﺗﻮﺍﻥ ﺑﻪ ﮔﺮﻭﻩ‌های ﻣﺨﺘﻠﻒ ﺗﻘﺴﻴﻢ ﻛﺮﺩ:

**قابلیت‌های پایه:** ﻣﺠﻤﻮﻋﻪﺍﻱ ﺍﺯ ﻭﻳﮋﮔﻲ‌ها ﻭ ﺭﻓﺘﺎﺭﻫﺎ ﺭﺍ ﺷﺎﻣﻞ ﻣﻲ‌شود ﻛﻪ ﺍﻣﻜﺎﻥ ﺍﻧﺠﺎﻡ ﻛﺎﺭﻱ ﺭﺍ ﺑﺎ ﺣﺪﺍﻗﻞ ﺍﻧﺘﻈﺎﺭﺍﺕ ﻭ ﺍﺳﺘﺎﻧﺪﺍﺭﺩﻫﺎ ﻓﺮﺍﻫﻢ ﻛﻨﺪ.

**قابلیت‌های متمایزکننده:** ﻣﺠﻤﻮﻋﻪﺍﻱ ﺍﺯ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها ﻫﺴﺘﻨﺪ ﻛﻪ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩﻫﺎﻱ ﺑﺮﺗﺮ ﺭﺍ ﺩﺭ ﻣﻘﺎﻳﺴﻪ ﺑﺎ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩﻫﺎﻱ ﻣﻌﻤﻮﻟﻲ ﻭ ﻣﺘﻮﺳﻂ ﺍﻣﻜﺎﻥﭘﺬﻳﺮ می‌کنند.

**قابلیت‌های کلیدی (محوری):** ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌هایی ﻫﺴﺘﻨﺪ ﻛﻪ ﺑﻪ ﺳﺨﺘﻲ ﻗﺎﺑﻞ ﭘﺮﻭﺭﺵ ﻭ ﺗﻜﻤﻴﻞ ﻫﺴﺘﻨﺪ. ﺍﻳﻦ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها ﺩﺭ ﺳﻄﺢ ﻓﺮﺩﻱ ﻭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ ﺑﻪ ﺗﺪﺭﻳﺞ ﻭ ﻃﻲ ﺳﺎﻝ‌های ﻣﺘﻤﺎﺩﻱ ﺍﻳﺠﺎﺩ می‌شود ﻭ ﺑﻪ ﺳﺎﺩﮔﻲ ﻗﺎﺑﻞ ﺗﻘﻠﻴﺪ ﻛﺮﺩﻥ ﻧﻴﺴﺖ. ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌های ﺍﻓﺮﺍﺩ ﺭﺍ ﻭﻗﺘﻲ ﻣﻲﺗﻮﺍﻥ ﻣﺤﻮﺭﻱ ﻭ ﻛﻠﻴﺪﻱ ﺍﺭﺯﻳﺎﺑﻲ ﻭ ﻧﺎﻡ‌گذاری ﻛﺮﺩ ﻛﻪ ﺑﺎ ﺟﻬﺖ‌گیری‌های ﺍﺳﺘﺮﺍﺗﮋﻳﻚ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﺫﻱ‌ربط ﻣﺮﺗﺒﻂ ﺑﻮﺩﻩ ﻭ ﺩﺭ ﺗﺤﻘﻖ ﺍﻳﻦ ﺟﻬﺖ‌گیری‌ها، ﺗﺄﺛﻴﺮ ﻗﺎﺑﻞ‌توجه ﻭ ﺟﺎﻳﮕﺰﻳﻦﻧﺎﭘﺬﻳﺮﻱ ﺩﺍﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﺪ. (ﺍﺑﻮﺍﻟﻌﻼﻳﻲ ﻭ ﻏﻔﺎﺭﻱ، 1385).

### 2.4.3. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها

ﺳﻴﺴﺘﻢ‌های ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺑﺮ ﺷﺎﻟﻮﺩﻩ ﻧﻘﺶ ﻭ ﻭﻇﺎﻳﻒ ﺷﻐﻞ ﺩﺭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ‌ها، ﻃﺮﺍﺣﻲ ﻭ ﺍﺳﺘﻮﺍﺭ ﻣﻲ‌گردند. ﺑﻪ ﻋﺒﺎﺭﺕ ﺩﻳﮕﺮ، ﺗﻤﺎﻣﻲ ﺳﻴﺴﺘﻢ‌های ﻭﻇﻴﻔﻪﺍﻱ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺑﺮ ﻣﺒﻨﺎﻱ ﺷﻐﻞ ﺷﻜﻞ ﻣﻲ‌گیرد. ﺩﺭ ﻣﺒﺎﺣﺚ ﻧﻮﻳﻦ ﺣﻮﺯﻩ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻧﻘﺶ ﻭ ﺟﺎﻳﮕﺎﻩ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﻭ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌های ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﺑﻪ ﻋﻨﻮﺍﻥ ﻋﺎﻣﻞ ﭘﻴﻮﻧﺪ‌دهنده‌ی ﺯﻳﺮﺳﻴﺴﺘﻢ‌های ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺑﻪ ﺳﺮﻋﺖ ﺭﻭ ﺑﻪ ﮔﺴﺘﺮﺵ ﺍﺳﺖ. ”ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻣﺒﺘﻨﻲ ﺑﺮ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها“ ﺭﺍﻫﻲ ﺍﺳﺖ ﻛﻪ ﺑﺴﻴﺎﺭﻱ ﺍﺯ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ‌ها ﺑﻪ ﻣﻨﻈﻮﺭ ﺍﻓﺰﺍﻳﺶ ﻛﺎﺭﺍﻳﻲ ﻭ ﺍﺛﺮﺑﺨﺸﻲ ﻓﺮﺍﻳﻨﺪﻫﺎ ﺩﺭ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺑﻪ ﺁﻥ ﺭﻭﻱ ﺁﻭﺭﺩﻩﺍﻧﺪ. ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻣﺒﺘﻨﻲ ﺑﺮ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها ﮔﺬﺭﻱ ﺍﺳﺖ ﺍﺯ ﺭﻭﺵ ﺳﻨﺘﻲ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ بر مبنای "آنچه افراد دارند" (مثلا صلاحیت‌ها) به "آنچه افراد می‌باید انجام دهند" است. ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻣﺒﺘﻨﻲ ﺑﺮ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها، ﺗﻤﺎﻣﻲ ﻓﺮﺍﻳﻨﺪﻫﺎﻱ ﻣﺮﺗﺒﻂ ﻧﻈﻴﺮ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﻭ ﺍﻧﺘﺨﺎﺏ ﻛﺎﺭﻣﻨﺪﺍﻥ، ﺁﻣﻮﺯﺵ ﻭ ﺗﻮﺳﻌﻪ، ﺟﺎﻧﺸﻴﻦﭘﺮﻭﺭﻱ، ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﻭ ﭘﺎﺩﺍﺵ ﺷﻐﻠﻲ ﺑﺮ ﻣﺒﻨﺎﻱ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها ﺧﻮﺍﻫﺪ ﺑﻮﺩ. ﺑﺮ ﺍﺳﺎﺱ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻣﺒﺘﻨﻲ ﺑﺮ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها، ﻛﺎﺭﻛﻨﺎﻥ ﺑﺎﻳﺪ ﺳﻄﺢ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﺧﻮﺩ ﺭﺍ ﺑﻪ ﺳﻮﻱ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﻣﻄﻠﻮﺏ ﺳﻮﻕ ﺩﻫﻨﺪ. ﺑﻪ ﻋﻼﻭﻩ، ﻛﺎﺭﻛﻨﺎﻥ ﺑﺎﻳﺪ ﺑﺮﺍﻱ ﺭﺳﻴﺪﻥ ﺑﻪ ﺳﻄﺢ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﻣﻮﺭﺩ ﻧﻴﺎﺯ ﺑﺮﺍﻱ ﺍﺣﺮﺍﺯ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﺑﺎﻻﺗﺮ ﺑﻜﻮﺷﻨﺪ. ﻣﻘﺎﻳﺴﻪ ﺑﻴﻦ ﺳﻄﺢ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﻣﻮﺭﺩ ﻧﻴﺎﺯ ﻭ ﺳﻄﺢ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ ﻛﻨﻮﻧﻲ، ﻓﺎﺻﻠﻪ ﺑﻴﻦ ﺍﻳﻦ ﺩﻭ ﺳﻄﺢ ﺭﺍ ﺗﻌﻴﻴﻦ ﺧﻮﺍﻫﺪ ﻛﺮﺩ. ﺍﻳﻦ ﺍﻣﺮ، ﺑﻪ ﻛﺎﺭﻛﻨﺎﻥ ﺍﺟﺎﺯﻩ ﺧﻮﺍﻫﺪ ﺩﺍﺩ ﺑﺮ ﺑﺮﻧﺎﻣﻪ‌های ﺗﻮﺳﻌﻪ ﻭ ﺁﻣﻮﺯﺵ ﻣﻮﺭﺩ ﻧﻴﺎﺯ ﺗﻤﺮﻛﺰ ﻛﺮﺩﻩ ﻭ ﺑﺮﺍﻱ ﺭﻓﺘﻦ ﺑﻪ ﺳﻄﺢ ﺑﺎﻻﺗﺮﻱ ﺍﺯ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﺗﻼﺵ ﻛﻨﻨﺪ. ﺑﺮﺍﻱ ﻫﺮ ﺷﻐﻞ ﺑﻪ ﻭﻳﮋﮔﻲ‌ها ﻭ ﺗﻮﺍﻧﻤﻨﺪﻱ‌هایی ﻧﻴﺎﺯ ﺍﺳﺖ. ﻣﻴﺰﺍﻥ ﺗﻄﺒﻴﻖ ”ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻣﻮﺭﺩ ﻧﻴﺎﺯ ﺷﻐﻞ“ ﺑﺎ ”ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺷﺎﻏﻞ“ ﺩﺭ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﺑﻬﺘﺮ ﻓﺮﺩ ﻭ ﺩﺭ ﻧﻬﺎﻳﺖ ﺑﻬﺮﻩ‌وری ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ ﻧﻘﺶ ﺑﺴﺰﺍﻳﻲ ﺧﻮﺍﻫﺪ ﺩﺍﺷﺖ. ﺑﺮﺍﻱ ﺣﺪﺍﻛﺜﺮ ﺷﺪﻥ ﻣﻴﺰﺍﻥ ﺗﻨﺎﺳﺐ ﻓﺮﺩ ﺑﺎ ﺷﻐﻞ، ﻻﺯﻡ ﺍﺳﺖ ﺩﺭ ﻣﺮﺣﻠﻪ ﺟﺬﺏ ﻭ ﺍﻧﺘﺨﺎﺏ ﻧﻴﺮﻭﻱ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺗﻮﺟﻬﻲ ﻭﻳﮋﻩ ﺑﻪ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺫﺍﺗﻲ ﻭ ﺩﺭﻭﻧﻲ (ﻫﻮﺷﻤﻨﺪﻱ ﻭ ﻭﻳﮋﮔﻲ‌های ﺭﻓﺘﺎﺭﻱ) ﻣﻌﻄﻮﻑ ﻛﺮﺩ. ﺩﺭ ﺣﺎﻟﻲ ﻛﻪ، ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺍﻛﺘﺴﺎﺑﻲ (ﻣﻬﺎﺭﺕ‌ها ﻭ ﺩﺍﻧﺶ) ﺩﺭ ﻃﺮﺍﺣﻲ ﻭ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺑﺮﻧﺎﻣﻪ‌های ﺗﻮﺳﻌﻪ ﻓﺮﺩﻱ ﻭ ﺁﻣﻮﺯﺵ ﻣﺆﺛﺮ ﻫﺴﺘﻨﺪ. ﺑﻪ ﺍﻳﻦ ﺗﺮﺗﻴﺐ، ﺑﺎ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺻﺤﻴﺢ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﻭ ﺩﺭ ﻧﻈﺮ ﮔﺮﻓﺘﻦ ﻣﺎﻫﻴﺖ ﺫﺍﺗﻲ ﻭ ﺍﻛﺘﺴﺎﺑﻲ ﺑﻮﺩﻥ ﺁﻧﻬﺎ، ﻣﻲﺗﻮﺍﻥ ﻓﺎﺻﻠﻪ ﺑﻴﻦ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺷﻐﻞ ﻭ ﺷﺎﻏﻞ ﺭﺍ ﻛﺎﻫﺶ ﺩﺍﺩ (شجاعی و همکاران، 1388).

* + 1. **ابعاد شایستگی**

1. **دانش:** فرايند توسعه دانش و معلومات نظري به گونه معمول از راه تحصيل در سطوح دانشگاهي حاصل مي‌شود. توسعه دانش و معلومات، زيربناي توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار مي‌آید و به تنهايي و به خودي خود، تاثير چنداني در توسعه شايستگي‌های مديريتي ندارد.
2. **مهارت:** مهارت عبارتست از توانايي پياده‌سازی علم در عمل. مهارت از راه تکرار كاربرد دانش در محيط واقعي به دست آمده و توسعه مي‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود كيفيت عملکرد مي‌شود. بدون آن، در بسياري از موارد، معلومات، منشاء تاثير زيادي نخواهند بود. براي مثال هيچ مديري بدون به‌کارگیری و تجربه كردن اصول كار تيمي در عمل، نمي‌تواند مهارت كار تيمي را با مطالعه كسب كند.
3. **توانايي:** يک توانش خصلتي با ثبات و وسيع را مصور مي‌سازد كه شخص را براي دستيابي و نهايت عملکرد در مشاغل فيزيکي و فکري مقيد مي‌سازد. در واقع توانايي و مهارت، مشابه هم بوده وتفاوت آنها در اين است كه مهارت ظرفيتي خاص براي انجام فيزيکي كارهاست اما توانايي ظرفيت انجام كارهاي فکري را مشخص می‌سازد (فتحي و همکاران، 1386).
4. **نگرش:** عبارتست از تصوير ذهني انسان از دنيا و پيرامون آن. تصوير ذهني انسان چارچوبي است كه ميدان انديشه و عمل وي را تبيين كرده، شکل مي‌دهد. درک انسان از پديده‌های پيرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، برمبنای تصویر ذهنی اوست (دیانتی و همکاران، 1388).

### الگوهای شایستگی

ﺩﺭ ﺯﻣﻴﻨﻪ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﺍﻟﮕﻮﻫﺎﻱ ﻣﺨﺘﻠﻔﻲ ﻫﺴﺖ ﻛﻪ ﺑﺮﺧﻲ ﺑﺮ ﺗﻮﺍﻧﺎﻳﻴﻬﺎﻱ ﻋﻤﻮﻣﻲ ﻭ ﻛﻴﻔﻴﺖ ﻧﻴﺮﻭﻱ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺗﺄﻛﻴﺪ ﺩﺍﺭﺩ ﺩﺭ ﺣﺎﻟﻲ ﻛﻪ ﺩﻳﮕﺮ ﺍﻟﮕﻮﻫﺎ ﺑﺮ ﻣﻬﺎﺭت‌های ﺗﻜﻨﻴﻜﻲ ﺷﻐﻠﻲ ﻧﻴﺮﻭﻱ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺗﺄﻛﻴﺪ ﻣﻲ‌ورزد. مانسفیلد در سال 1996 ﺩﺭ ﻣﻘﺎﻟﻪ‌ای ﺗﺤﺖ ﻋﻨﻮﺍﻥ تهیه ﺍﻟﮕﻮﻫﺎﻱ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺩﺭ ﻧﺸﺮﻳﻪ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﺍﻳﻦ ﺩﻭ ﻧﻮﻉ ﻧﮕﺎﻩ ﺭﺍ ﺩﺭ ﻗﺎﻟﺐ ﺩﻭ ﻣﻘﻮﻟﻪ ﺯﻳﺮ ﺑﻴﺎﻥ ﻣﻲ‌کند (Newsome et al, 2004):

ﺍﺑﺘﺪﺍ "ﺍﻟﮕﻮﻱ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﺟﺪﺍ ﺭﺍ" ﻛﻪ ﺑﺮ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﺍﺳﺎﺳﻲ ﻭﻟﻲ ﺟﺪﺍ ﺗﻤﺮﻛﺰ ﺩﺍﺭﺩ ﺑﺮﺍﻱ ﺑﻴﺎﻥ ﻧﻴﺎﺯﻫﺎﻱ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﻛﻠﻴﺪﻱ ﻃﺮﺡ ﻣﻲ‌کند. ﺑﻨﺎﺑﺮﺍﻳﻦ ﺑﺮﺍﻱ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﺧﺎﺹ، ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌هایی ﺭﺍ ﻛﻪ ﻗﺎﺑﻞ ﺗﻌﻤﻴﻢ ﺑﻪ ﺩﻳﮕﺮ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﻧﻴﺴﺖ، ﻣﺸﺨﺺ ﻛﺮﺩﻩ ﺍﺳﺖ. ﺩﺭ ﺳﻮﻱ ﺩﻳﮕﺮ ﻃﻴﻒ "ﺍﻟﮕﻮﻱ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺑﺮﺍﻱ ﺗﻤﺎﻡ ﻣﺸﺎﻏﻞ" ﺭﺍ ﻣﻄﺮﺡ ﻣﻲ‌کند ﻛﻪ ﺑﻪ ﺑﻴﺎﻥ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻣﻮﺭﺩ ﻧﻴﺎﺯ ﺑﺮﺍﻱ ﻃﻴﻒ ﮔﺴﺘﺮﺩﻩ‌ای ﺍﺯ ﻣﺸﺎﻏﻞ ﻣﻲ‌پردازد. ﺑﻨﺎﺑﺮﺍﻳﻦ ﺑﺎ ﺗﻮﺟﻪ ﺑﻪ ﺍﻳﻦ ﺍﻟﮕﻮﻫﺎ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻣﻮﺭﺩ ﻧﻴﺎﺯ ﺑﺮﺍﻱ ﺗﻮﺳﻌﻪ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺍﻧﺴﺎﻧﻲ ﻭ ﻓﺮﺍﻳﻨﺪ ﺗﻮﺳﻌﻪ ﺍﻳﻦ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﻣﺸﺨﺺ ﻣﻲ‌شود. ﺁﻧﭽﻪ ﻣﻲ‌توان ﺁﺷﻜﺎﺭﺍ ﺑﻴﺎﻥ ﻛﺮﺩ ﺍﻳﻦ ﺍﺳﺖ ﻛﻪ ﺍﻣﺮﻭﺯﻩ ﺳﺎﺯﻣﺎن‌ها ﺍﻟﮕﻮﻫﺎﻱ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺧﻮﻳﺶ ﺭﺍ ﺩﺭ ﻳﻚ ﺍﻟﮕﻮﻱ ﺳﻪ ﺳﻄﺤﻲ ﻣﻌﻤﺎﺭﻱ ﻣﻲ‌کنند. ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻣﺤﻮﺭﻱ، شایستگی‌های ﮔﺮﻭﻫﻲ ﻭ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻭﻇﻴﻔﻪ‌ای.

#### ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ

از نظر بویاتزیس، شایستگی عبارت است از: "یک سری ویژگی‌ها و خصوصیات بارز فردی که ممکن است شامل انگیزه، خصیصه، جنبه‌هایی از تصویری که فرد از خودش دارد و یا جنبه‌هایی از نقش‌های اجتماعی یا دانشی که فرد استفاده می‌کند، باشد." با توجه به تعریف بویاتزیس[[25]](#footnote-25) (1982) از شایستگی، مشخص می‌شود که تاکید او بر در نظر گرفتن فرد درون شغل بوده، نه خود شغل به تنهایی. مدل شایستگی او جنبه‌های آگاهانه، ناآگاهانه و رفتاری قابلیت‌های هر فرد را در شغلش در بر می‌گیرد. بویاتزیس، بر این باور بود که میان عملکرد شغلی موثر با شایستگی‌های فرد، نیازهای شغلی و محیط سازمانی وی، وابستگی و ارتباط وجود دارد. او بین دو سطح از شایستگی‌ها تفاوت قائل شده است: شایستگی‌های مقدماتی و شایستگی‌های برتر(عالی).

شایستگی‌های مقدماتی، شایستگی‌هایی هستند که بر حسب ویژگی‌ها و خصیصه‌هایی نظیر: دانش عمومی، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، تصویر از خود و مهارت یا نقش اجتماعی برای انجام کامل کار، لازم و ضروری هستند. شایستگی‌های برتر به آن دسته از شایستگی‌ها می‌گویند که در عملکرد ممتاز مدیران قابل مشاهده و توصیف‌اند.

ﺩﺭ ﺍﻟﮕﻮﻳﻲ ﻛﻪ ﺍﻭ ﺑﺮﺍﻱ ﺑﻬﺮﻩ‌وری ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﻛﺎﺭﻱ ﻋﺮﺿﻪ ﻛﺮﺩﻩ ﺍﺳﺖ ﻫﻨﮕﺎﻣﻲ ﻛﻪ ﺳﻪ ﻋﻨﺼﺮ ﺍﺳﺎﺳﻲ ﺍﻟﮕﻮ (ﻧﻴﺎﺯﻫﺎﻱ ﺷﻐﻠﻲ، ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻓﺮﺩﻱ ﻭ ﻣﺤﻴﻂ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ) ﺑﺎ ﻳﻜﺪﻳﮕﺮ ﺳﺎﺯﮔﺎﺭ ﺑﺎﺷﺪ، ﻋﻤﻞ ﻳﺎ ﺭﻓﺘﺎﺭ ﻣﺆﺛﺮ ﻭ ﺑﺨﺼﻮﺻﻲ ﺷﻜﻞ ﺧﻮﺍﻫﺪ ﮔﺮﻓﺖ. ﻃﺒﻖ ﺍﻳﻦ ﻧﻈﺮ ﻭﻳﮋگی‌هایی ﻛﻪ ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ ﺑﺮﺷﻤﺮﺩﻩ ﺑﻪ ﺑﻬﺮﻩ‌وری ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﻭ ﻳﺎ ﻋﺎﻟﻲ‌ترین ﺳﻄﺢ ﺁﻥ ﺩﺭ ﻛﺎﺭ ﻣﺮﺗﺒﻂ ﺍﺳﺖ. ﻫﻢ‌چنین ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ ﺩﻭﺍﺯﺩﻩ ﺷﺎیستگی ﺭﺍ ﺩﺭ ﺷﺶ ﺷﺎﺧﻪ ﻣﻌﺮﻓﻲ ﻣﻲ‌کند.

**جدول 3- 2: خلاصه‌ای از نتایج مدل شایستگی بویاتزیس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **طبقه** | **شایستگی** | **شایستگی مقدماتی** |
| **مدیریت عملیات و هدف** | توجه به اثرات، استفاده مناسب از مفاهیم، کارایی‌مداری، فوق‌فعال بودن |  |
| **رهبری** | مفهوم‌سازی، اعتماد‌به‌نفس، استفاده از بیان شفاهی | تفکر منطقی |
| **منابع انسانی** | مدیریت فرایندهای گروهی، استفاده از قدرت اجتماعی | خودارزیابی صحیح، توجه مثبت |
| **هدایت زیردستان** |  | رشد و تعالی دیگران، خودجوشی، استفاده از قدرت یکطرفه |
| **توجه به دیگران** | عینیت بخشی به هدف، خودکنترلی(خصیصه)، قابلیت تطابق و بقا(خصیصه) |  |
| **دانش خاص** |  | دانش خاص |

(Boyatzis, 1982).

#### ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺍﺳﭙﻨﺴﺮ ﻭ ﺍﺳﭙﻨﺴﺮ

اسپنسر و اسپنسر (1993) ﺑﺴﻴﺎﺭﻱ ﺍﺯ ﺗﺤﻘﻴﻘﺎﺕ ﺭﺍ ﺩﻭﺑﺎﺭﻩ ﻣﻮﺭﺩ ﺑﺮﺭﺳﻲ ﻭ ﻣﻄﺎﻟﻌﻪ ﻗﺮﺍﺭ ﺩﺍﺩﻧﺪ ﺗﺎ ﺍﺯ ﻣﻴﺎﻥ ﭼﻨﺪﻳﻦ ﺍﻟﮕﻮﻱ ﻣﺘﻔﺎﻭﺕ ﺑﺘﻮﺍﻧﻨﺪ ﻣﻌﻴﺎﺭﻫﺎﻱ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﺭﺍ ﺑﻪ ﺗﺼﻮﻳﺮ ﺑﻜﺸﻨﺪ ﻭ ﺑﻪ ﻳﻚ ﺍﻟﮕﻮﻱ ﺣﺎﺋﺰ ﺩﻳﺪﮔﺎﻩ ﺟﺎﻣﻌﻲ ﺍﺯ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌هایی ﺩﺳﺖ ﻳﺎﺑﻨﺪ ﻛﻪ ﺩﺭ ﺍﻟﮕﻮﻫﺎﻱ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﺁﻣﺮﻳﻜﺎ ﺑﻪ ﻛﺎﺭ ﺭﻓﺘﻪ ﺍﺳﺖ. از نظر آن‌ها "شایستگی، خصوصیات و ویژگی‌های بارز فردی است که بطور اتفاقی با معیارهایی که مرجع عملکرد موثر یا عالی در یک شغل یا وضعیت محسوب می‌شوند، ارتباط می‌یابند."

آن‌ها شایستگی‌ها را در دو گروه طبقه‌بندی کردند:

شایستگی‌های مقدماتی[[26]](#footnote-26): شامل خصوصیات ضروری، دانش و مهارت‌هایی است که هر فرد در هر شغلی به آن‌ها نیاز دارد تا بتواند حداقل کارایی را از خود بروز دهد. البته، این شایستگی‌ها نقطه تمایز بین عملکرد عالی و متوسط نیستند.

شایستگی‌های تمایزگرا[[27]](#footnote-27): عملکرد عالی را از عملکرد متوسط و ضعیف متمایز می‌کنند.

مدل آن‌ها دربردارنده 36 شایستگی متفاوت مدیریتی است که طیف وسیعی از سطوح عملیاتی و محیطی را در بر می‌گیرد. این مدل، شباهت‌های موجود بین تمام کارهای مدیریتی را آشکار می‌سازد اما فاقد قابلیت استفاده برای شغلی ویژه است. نیازمندی‌های اساسی این مدل، مشابه شایستگی‌های مقدماتی بویاتزیس (1982) و شایستگی‌های اساسی شرودر[[28]](#footnote-28) (1989) است.

**جدول 4- 2: مدل کلی مدیریتی اسپنسر و اسپنسر**

|  |  |
| --- | --- |
| **شایستگی** | **درجه اهمیت** |
| نفوذ و تاثیر  نتیجه‌گرایی  کار تیمی و همکاری  تفکر تحلیلی  پیشگامی و ابتکار عمل  رشد و توسعه دیگران  اعتماد به نفس  هدایت / قاطعیت  جستجوی اطلاعات  رهبری تیمی  تفکر مفهومی | ××××××  ××××××  ××××  ××××  ××××  ×××  ××  ××  ××  ××  ×× |
| نیازمندی‌های اساسی | هوشیاری سازمانی و برقراری ارتباط  خبرگی و دانش تخصصی |
| ×نشان‌دهنده‌ی میزان اهمیت هر شایستگی می‌باشد. |  |

(Spencer, L. and Spencer, 1993)

#### ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺷﺮﻭﺩﺭ

ﺷﺮﻭﺩﺭ ﺩﺭﻛﻨﺎﺭ ﭘﻴﮕﻴﺮﻱ ﺗﺤﻘﻴﻘﺎﺕ ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ ﺩﺭ ﻣﻮﺭﺩ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﻣﻴﺎﻥ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻓﺮﺩﻱ ﻭ ﺯﻣﻴﻨﻪ ﻛﺎﺭﻱ ﻭ ﻣﺤﻴﻂ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ ﺑﻪ ﺗﺤﻘﻴﻖ ﻭ ﺑﺮﺭﺳﻲ ﭘﺮﺩﺍﺧﺖ ﻛﻪ ﺑﻌﺪﻫﺎ ﺗﻮﺳﻌﻪ ﻳﺎﻓﺖ. ﺷﺮﻭﺩر ﻣﻴﺎﻥ ﻣﺤﻴﻂ ﺑﻴﺮﻭﻧﻲ ﻭ ﻣﺤﻴﻂ ﺩﺭﻭﻧﻲ ﺗﻔﺎﻭﺕ ﮔﺬﺍﺷﺖ و شایستگی‌ها را در سه گروه، دسته‌بندی کرد:

**شایستگی‌های سطح ورودی[[29]](#footnote-29):** شامل خصیصه‌ها و ویژگی‌های فردی

**شایستگی‌های اساسی[[30]](#footnote-30):** شامل دانش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مشاغل یا وظایف مدیریتی

**شایستگی‌های عملکردی برتر[[31]](#footnote-31):** شامل مجموعه‌ای پایدار از رفتار است که عملکرد برتر گروهی را در محیط‌های سازمانی پیچیده به وجود می‌آورد. این تعریف، بر مبنای تعریف بویاتزیس شکل گرفته است، اما با این تفاوت که تاکید بیشتری بر اوضاع و شرایط محیطی وارتباط شایستگی‌های فردی در عملکرد گروهی دارد. با توجه به این تعریف، مشخص می‌شود که شرودر درصدد است تا دیدگاهی متفاوت در مورد شایستگی‌ها و معیارهای عملکرد ارائه دهد. وی در تلاش است تا مدلی متفاوت با مدل‌های مک‌کللند و بویاتزیس را پی‌ریزی کند.

**جدول 5- 2: شایستگی‌های عملکرد عالی شرودر**

|  |  |
| --- | --- |
| **شایستگی‌های شناختی** | جست‌و‌جوی اطلاعات  شکل‌دهی مفاهیم  انعطاف‌پذیری مفاهیم |
| **شایستگی‌های انگیزشی** | جست‌و‌جوی تعامل بین افراد  مدیریت تعاملات و روابط متقابل  توسعه‌مداری |
| **شایستگی‌های هدایت‌کننده** | اعتماد‌به‌نفس  توانایی ارائه مطالب و سخنرانی  نفوذ و اثر‌گذاری |
| **شایستگی‌های دستیابی به نتیجه** | فوق‌فعال بودن  حصول نتیجه |

شرودر، شایستگی‌های عملکرد عالی را شناسایی و معرفی کرده است (جدول5-2). وی تاکید می‌کند که مدیران به تمامی این شایستگی‌ها نیاز ندارند، ولی برای گروه یا تیم لازم است که قابلیت‌های خود را در تمامی یا اکثر این شایستگی‌ها بروز دهند. او خاطر نشان می‌کند که یکی از مهمترین شایستگی‌هایی که هر مدیری باید از آن برخوردار باشد، میزان خودآگاهی او از نقاط قوت و ضعف خویش است. شرودر بر این نکته تاکید دارد که توسعه مدیریت، باید بر مبنای شایستگی که باعث تقویت و ارتقای عملکرد گروهی می‌شود، صورت پذیرد. شرودر عملکرد گروهی را با داده‌های سخت از جمله: میزان فروش، تولید، سود و زیان و بهره‌وری ارزیابی می‌کند، اما برای بسیاری از موقعیت‌های مدیریتی و شغل‌های ستادی، شناسایی و ارزیابی عملکرد گروهی، کاری دشوار است (Schroder, 1989).

#### ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺩﻭﻟﻮﻳﻜﺰ ﻭ ﻫﺮﺑﺮﺕ[[32]](#footnote-32)

ﺍﻟﮕﻮﻱ ﺩﻭﻟﻮﻳﻜﺰ ﻭ ﻫﺮﺑﺮﺕ ﺷﺎﻣﻞ ﭼﻬﻞ ﻭﻳﮋﮔﻲ ﺍﺻﻠﻲ ﺩﺭ ﭘﻨﺞ ﺷﺎﺧﻪ ﺍﺳﺖ ﻛﻪ ﺑﻌﺪﻫﺎ ﺍﻭ ﺍﻳﻦ ﭼﻬﻞ ﻭﻳﮋﮔﻲ ﺭﺍ ﺑﻪ ﭼﻬﻞ ﻭ ﭘﻨﺞ ﻋﺪﺩ ﺍﻓﺰﺍﻳﺶ ﺩﺍﺩ ﻭ ﺁﻧﻬﺎ ﺭﺍ ﺩﺭ ﺷﺶ ﺩﺳﺘﻪ ﺍﺻﻠﻲ ﺗﻘﺴﻴﻢ‌بندی ﻛﺮﺩ. ﺍﺯ ﺑﻴﻦ ﺍﻳﻦ ﭼﻬﻞ ﻭ ﭘﻨﺞ ﻋﺎﻣﻞ ﺩﻭﺍﺯﺩﻩ ﻣﻮﺭﺩ ﺁﻥ ﺗﺤﺖ ﻋﻨﻮﺍﻥ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺑﺮﺗﺮ ﺍﺳﺖ که مستقیما ﺑﺎ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﻣﺪﻳﺮﺍﻥ ﻋﺎﻟﻲ ﺩﺭ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺍﺳﺖ. ﺍﻳﻦ ﺩﻭﺍﺯﺩﻩ ﻋﺎﻣﻞ ﺑﻪ ﺳﻪ ﺩﺳﺘﻪ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻰ‌های ذهنی، ﺗﻌﺎﻣﻠﻰ ﻭ ﺍﻧﻄﺒﺎﻕ‌پذیری و نتیجه‌گرایی ﺗﻘﺴﻴﻢ ﻣﻲ‌شود:

**شایستگی‌های ذهنی[[33]](#footnote-33)**

1. چشم انداز استراتژیک
2. تجزیه- تحلیل و قضاوت
3. برنامه‌ریزی و سازماندهی

**شایستگی‌های بین‌فردی (تعاملی)[[34]](#footnote-34)**

1. مدیریت کارکنان
2. متقاعدسازی
3. قاطعیت
4. حساسیت‌های بین‌فردی
5. ارتباطات شفاهی

**سازگاری و انطباق‌پذیری[[35]](#footnote-35)**

1. انطباق‌پذیری و سازگاری

**نتیجه‌گرایی[[36]](#footnote-36)**

1. انرژی و ابتکار عمل
2. انگیزه دستیابی به نتایج
3. شم تجاری

**جدول6-2: شایستگی‌های دولویکز**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. **ذهنی** | 1. **فردی** | 24. بیان شفاهی  25. ارائه شفاهی | 35. ایجاد انگیزش در دیگران  36. رشد و توسعه دیگران  37. هدایت کردن |
| 1**.** جمع‌آوری اطلاعات  2. تجزیه‌و‌تحلیل مساله  3. تفسیر عددی  4. قضاوت  5. قدرت نقادی  6. خلاقیت  7. برنامه‌ریزی  8. آینده‌نگری  9. آگاهی‌سازی  10. آگاهی بیرونی  11. اشتیاق به یادگیری  12. تخصص فنی | 13. انطباق‌پذیری  14. استقلال  15. صداقت  16. تحمل استرس و فشارها  17. سازگاری  18. آگاهی از جزئیات  19. مدیریت بر خویشتن  20. تغییرمداری |
| 1. **بین‌فردی (تعاملی)** |
| 26. نفوذ و اثر‌گذاری  27. توجیه و مجاب کردن  28. حساسیت  29. انعطاف‌پذیری  30. استیلا‌طلبی  31. مذاکره | **6) نتیجه‌گرایی** |
| 38. ریسک‌پذیری  39. قاطعیت  40. شم تجاری  41. انرژی  42. در جست و جوی تعالی  43. سرسختی  44. ابتکارعمل (پیش قدمی)  45. مشتری‌مداری |
| **3)ارتباطات** | **5) رهبری** |
| 21. خواندن  22. ارتباطات نوشتاری  23. شنیدن | 32. سازماندهی  33. توانمندسازی  34. ارزیابی |

(Dulewicz & Herbert, 1992).

#### ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﮔﻠﻤﻦ ﻭ ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ[[37]](#footnote-37)

ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌ها ﺭﺍ ﮔﻠﻤﻦ ﻭ ﺑﻮﻳﺎﺗﺰﻳﺲ (2002) ﺩﺭ ﻗﺎﻟﺐ ﺩﻭ ﻣﻘﻮﻟﻪ ﺯﻳﺮ ﺩﺳﺘﻪ‌بندی ﻣﻲ‌کنند:

**ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻓﺮﺩﻱ**: ﺍﻳﻦ ﺷﺎیستگی‌ها ﺭﻭﺵ ﻭ ﭼﮕﻮﻧﮕﻲ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺑﺮﺧﻮﺩ ﺭﺍ ﺗﻌﻴﻴﻦ ﻣﻲ‌کند.

**ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﺍﺟﺘﻤ‌ﺎﻋﻲ:** ﺍﻳﻦ ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ، ﭼﮕﻮﻧﮕﻲ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺍﺭﺗﺒﺎﻃﺎﺕ ﺭﺍ ﺗﻌﻴﻴﻦ ﻣﻲ‌نماید.

در جدول 5، مدل شایستگی‌های عالی بویاتزیس، مدل کلی مدیریتی اسپنسر و اسپنسر، شایستگی‌های عملکرد مدیریتی برتر شرودر و شایستگی‌های برتر دولویکز با هم مقایسه شده‌اند تا بتوان به شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها پی برد و شایستگی‌ها را رتبه‌بندی کرد. در نهایت مشخص ساخت که بین کدام شایستگی‌ها، تداخل و یا هم‌پوشی وجود دارد.

**جدول 7- 2: مقایسه شایستگی‌های مرتبط با عملکرد عالی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شایستگی‌ها** | **بویاتزیس**  **1982** | **اسپنسر و اسپنسر**  **1993** | **شرودر**  **1989** | **دولویکز**  **1998** |
| مدیریت اطلاعات/ذهنی |  |  |  |  |
| تفکر تحلیلی |  | **×** |  |  |
| جست‌و‌جوی اطلاعات |  | **×** | **×** |  |
| مفهوم‌سازی | **×** | **×** | **×** |  |
| انعطاف‌پذیری مفاهیم |  |  | **×** |  |
| تجزیه- تحلیل و قضاوت |  |  |  | **×** |
| استفاده مناسب از مفاهیم | **×** |  |  |  |
| چشم‌انداز استراتژیک |  |  |  | **×** |
| نتیجه‌گرایی یا حصول نتیجه |  |  |  |  |
| کارایی‌محوری | **×** | **×** | **×** | **×** |
| تاثیر، نفوذ، توجیه کردن | **×** | **×** | **×** | **×** |
| فوق‌فعال بودن، پیش‌قدمی (ابتکار عمل) | **×** | **×** | **×** | **×** |
| شم تجاری |  |  |  | **×** |
| مدیریت و رهبری |  |  |  |  |
| اعتماد‌به‌نفس | **×** | **×** | **×** |  |
| برنامه‌ریزی و سازماندهی |  |  |  | **×** |
| مدیریت کارکنان |  |  |  | **×** |
| هدایت/ قاطعیت |  |  |  | **×** |
| رهبری تیم |  | **×** |  |  |
| انگیزشی/ بین‌فردی (تعاملی) |  |  |  |  |
| حساسیت بین‌فردی |  |  | **×** | **×** |
| مدیریت فرایند‌های گروهی | **×** | **×** |  |  |
| استفاده از قدرت اجتماعی | **×** |  |  |  |
| عینیت بخشیدن به هدف‌ها | **×** |  | **×** |  |
| مدیریت تعاملات |  |  | **×** |  |
| ارتباطات | **×** |  |  | **×** |
| توسعه‌مداری |  | **×** | **×** |  |
| فردی (شخصی) |  |  |  |  |
| خودکنترلی (خصیصه) | **×** |  |  |  |
| انطباق‌پذیری و سازگاری |  |  |  | **×** |
| تحمل و انطباق‌پذیری (خصیصه) | **×** |  |  |  |

(Goleman & Boyatzis, 2002)

### توسعه الگوهای شایستگی

در ده سال اخیر، بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی به مباحثی همچون تحول سازمانی، بهبود عملکرد، توسعه کارکنان، طرح جانشینی و ... با اجرای برنامه‌های الگوسازی شایستگی توجه کرده‌اند تا عملکرد کارکنان و مدیران را با نیازمندی‌های شغلی تطبیق دهند.

یک الگوی شایستگی فهرستی از شایستگی‌هاست که از مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا استثنایی کارکنان و مدیران برای یک شغل ویژه تهیه می‌شود. این الگو می‌تواند شایستگی‌هایی که کارکنان و مدیران باید برای بهبود عملکرد خود در شغل فعلی توسعه دهند یا برای ارتقا یا انتقال به شغل‌های دیگر آماده شوند را شناسایی کند. همچنین الگو می‌تواند در تجزیه‌و‌تحلیل شکاف مهارت‌ها، یعنی مقایسه بین شایستگی‌های موجود و مورد‌نیاز سازمان‌ها یا افراد، مفید باشد. یک طرح توسعه فردی می‌تواند برای از بین بردن این شکاف بوجود آید. متغیرهای مهمی که در خلال توسعه یک الگوی شایستگی باید مورد توجه افراد قرار گیرند، استفاده از واژه‌نامه‌های مهارت‌ها یا ایجاد واژه نامه‌های مخصوص سازمان و روش‌های شناسایی و تطبیق شایستگی‌ها، مطالعات میدانی، مصاحبه‌ها، گروه‌های تمرکز و ... است (موسوی، 1391).

* + 1. **سطوح شایستگی**

شايستگي را مي توان در سه سطح از يکديگر متمايز كرد:

* سطح فردي: شایستگی در اين سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.
* در سطوح سازماني، شايستگي شامل روش ويژه‌ای در تركيب منابع گوناگون سازمان با يکديگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.
* در سطح راهبردی، منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایند‌هاست (دیانتی و همکاران، 1388).

### مفهوم شایستگی‌محوری

حال که منظور از شایستگی در سازمان مشخص گردید به سراغ شایستگی‌های محوری می‌رویم. شایستگی‌های محوری از سال 1990 توسط هامل و پراهالاد وارد ادبیات مدیریت شد. آن‌ها تعریف خود را از شایستگی‌محوری اینگونه ارائه دادند که: مجموعه‎ای از مهارت‌ها که شرکت را قادر می‌سازد تا منفعت خاصی را برای مشتریانش فراهم آورد و این مهارت‌ها و ظرفیت‌ها ارزش‌آفرین محوری شرکت است که در خطوط چندگانه تولید و در زمینه‌های چندگانه تجارت در شرکت به اشتراک گذاشته می‌شوند (Hamel and parahalad, 1990). این اصطلاح برای سر و کار داشتن با توانمندی‌ها در بین شرکت‌های مختلف مطرح شد. اکثر تولیدکنندگان بزرگ دنیا همچون هندا، سونی، کتون، کداک، شارپ، 3M و NEC، از آن زمان به بعد برای کسب شایستگی‌های محوری این مسیر را دنبال کردند (Gilgeous & Parveen, 2001). شایستگی‌های محوری نتیجه یک استراتژی مدیریتی سنجیده شده است (Godbout, 2000). اکثر مدیران برای این مفاهیم به عنوان روشی برای ایجاد و توسعه یک کسب‌و‌کار جدید برای پاسخگویی به نیاز مشتریان مدرن، ارزش قائل هستند. مفهوم شایستگی‌های محوری نشان می‌دهد که چگونه مزیت رقابتی با منابع منحصر‌به‌فرد و دارایی‌های خاص شرکت که پایه و اساس فرایند ارزش‌افزوده را ایجاد می‌کنند، در ارتباط هستند (post, 1997).

ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻣﺤﻮﺭﻱ ﺁﻥ ﺩﺳﺘﻪ ﺍﺯ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌هایی ﻫﺴﺘﻨﺪ ﻛﻪ ﺑﻪ ﺳﺨﺘﻲ ﻗﺎﺑﻞ ﭘﺮﻭﺭﺵ ﻭ ﺗﻜﻤﻴﻞ ﻫﺴﺘﻨﺪ. ﺍﻳﻦ ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها ﻫﻢ ﺩﺭ ﺳﻄﺢ ﻓﺮﺩﻱ ﻭ ﻫﻢ ﺩﺭ ﺳﻄﺢ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ ﺑﻪ ﺗﺪﺭﻳﺞ ﻭ ﻃﻲ ﺳﺎﻝ‌های ﻣﺘﻤﺎﺩﻱ ﺍﻳﺠﺎﺩ ﻣﻲ‌شود ﻭ ﺑﻪ ﺳﺎﺩﮔﻲ ﻗﺎﺑﻞ ﺗﻘﻠﻴﺪ ﻛﺮﺩﻥ ﻧﻴﺴﺖ. از طرف دیگر، شایستگی‌های محوری باید مشارکت قابل توجهی در ادراک مشتری داشته باشند. ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌های ﻓﺮﺩﻱ ﻭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ ﺭﺍ ﻭﻗﺘﻲ ﻣﻲ‌توان ﻣﺤﻮﺭﻱ ﻭ ﻛﻠﻴﺪﻱ ﺍﺭﺯﻳﺎﺑﻲ ﻭ ﻧﺎﻡ‌گذاری ﻛﺮﺩ ﻛﻪ ﺑﺎ ﺟﻬﺖ‌گیری‌های ﺍﺳﺘﺮﺍﺗﮋﻳﻚ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﺫﻱ‌ربط ﻣﺮﺗﺒﻂ ﺑﻮﺩﻩ ﻭ ﺩﺭ ﺗﺤﻘﻖ ﺍﻳﻦ ﺟﻬﺖ‌گیری‌ها ﺗﺄﺛﻴﺮ ﻗﺎﺑﻞ ﺗﻮﺟﻪ ﻭ ﺟﺎﻳﮕﺰﻳﻦ‌ناپذیری ﺩﺍﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﺪ (ابوالعلایی و همکاران، 1385). شایستگی‌های محوری آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که از اهمیت بالایی در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطح کلان برخوردارند (شجاعی و همکاران، 1388).

سانچز[[38]](#footnote-38) و هین (1997) شایستگی‌محوری را نتیجه فرایندهای یادگیری جمعی می‌دانند که در فرآیندها و فعالیت‌های تجاری نمود پیدا می‌کند. جاویدان نیز در دیدگاه خود شایستگی‌محوری را برای بقای شرکت‌ها، عدم دسترسی رقبا به شرکت، دشواری در جهت تقلید از خدمات شرکت، تبدیل شدن به شرکتی منحصر‌به‌فرد، ایجاد آمیخته‌ای از مهارت‌های کلیدی، بوجود آوردن فرآیندهای کاری و منابع پایدار بهتر و بیشتر از شایستگی‌های فردی در سازمان ضروری می‌داند. شایستگی‌های محوری نقاط قوت مخصوصی در شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌های فعال در صنعت می‌باشند که اساس ایجاد ارزش‌افزوده برای مشتریان صنعت را فراهم می‌نماید. شایستگی‌های محوری به نوعی منجر به یادگیری جمعی در سازمان می‌گردد و شامل هماهنگی در ایجاد مهارت‌های خدمات و محصولات متنوع و ادغام جریان‌های چندگانه فن‌آوری در درون سازمان می‌باشد که این نوعی ارتباط، مشارکت و تعهد عمیق به فرآیندهای کاری را در سراسر شرکت ایجاد می‌نماید. شایستگی‌های محوری؛ مهارت‌ها و عرصه‌های دانشی هستند که در سراسر واحدهای سازمانی تسهیم شده‌اند و نتیجه حاصل از ادغام و هماهنگ‌سازی شایستگی‌های واحدهای سازمانی هستند (Javidan, 1998). قابلیت‌ها، ﻇﺮﻓﻴﺖ ﻳﺎ ﺗﻮاﻧﺎﻳﻲ ﺷﺮﻛﺖ در ﻳﻜﭙﺎرﭼﻪ ﻛﺮدن ﻣﻨﺎﺑﻊ ﺑﺮاي دﺳﺖ‌یابی ﺑﻪ اﻫﺪاف ﻣﻮرد ﻧﻈﺮ ﻫﺴﺘﻨﺪ ﻛﻪ ﻃﻲ زﻣﺎن اﻳﺠﺎد می‌ﺷﻮﻧﺪ و نتیجه‌ی ﺗﻌﺎﻣﻼت ﭘﻴﭽﻴﺪه و رواﺑﻂ دروﻧﻲ ﺳﺎزﻣﺎن ﻫﺴﺘﻨﺪ. ﺑﻪ ﻋﻼوه، ﻫﻨﮕﺎﻣﻲ ﻛﻪ به ﺳﺎدﮔﻲ ﻗﺎﺑﻞ تقلید نباشند و در ایجاد ارزش اﻓﺰوده و ﺑﻬﺒﻮد موقعیت ﺳﺎزﻣﺎن به کار ‌روند ﺑﻪ "ﺷﺎﻳﺴﺘﮕﻲ ﻣﺤﻮري" ﺗﺒﺪیل می‌ﺷﻮﻧﺪ ﻛﻪ ﺑﻪ ﻣﺮور و از طریق ﻳﺎدﮔﻴﺮي ﻓﺮاﻫﻢ ﻣﻲ‌آیند. ﺑﻪ ﻋﺒﺎرت دﻳﮕﺮ، ﻗﺎﺑﻠﻴﺖ‌ها وقتی بااهمیت می‌ﺷﻮﻧﺪ ﻛﻪ در یک ترکیب منحصر‌به‌فرد ﻗﺮار ﻣﻲﮔﻴﺮﻧﺪ و شاﻳﺴﺘﮕﻲ‌های ﻣﺤﻮري را ایجاد می‌کنند ﻛﻪ ارزش راﻫﺒﺮدي دارند و به مزیت رقابتی ﻣﻨﺠﺮ ﻣﻲ‌شوند (حمیدی زاده و همکاران، 1387). دسته‌بندی‌های مختلفی برای شایستگی‌های محوری ارائه شده است اما در یک تقسیم‌بندی، شایستگی‌های محوری شامل شایستگی‌های انسانی، شایستگی‌های فناورانه و شایستگی‌های یکپارچگی است.

1. **شایستگی‌های انسانی:** این نوع از شایستگی‌ها به عنوان برایند کلی افراد یک سازمان که دارای مهارت به اضافه دانش هستند تعریف شده است که شامل شایستگی‌های قابلیت، تناسب و بصیرت– دانش مورد نظر بیکر و همکاران (1997) و کوین[[39]](#footnote-39) و همکاران (1997) می‌باشد (Pilbeam & Corbridge, 2006). این چهار نوع از شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی فردی (مجموعه ای از مهارت‌ها و دانشی که یک فرد برای انجام اثربخش یک کار مشخص بدان نیاز دارد)، شایستگی قابلیت (هرسازمان یا هر فردی دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و یا چیزهایی است که در آن‌ها خوب عمل می‌کند)، شایستگی تناسب (انجام کار با حس کفایت، که به معنی مشخص کردن انطباق توانایی‌ها با الزامات کار می‌باشد) و شایستگی‌های بصیرت/بینش (سازمان را قادر به کشف یا یادگیری حقایق و الگوهایی می‌کند که مزیت‌های پیشگامی ایجاد می‌کند. چنین بصیرتی ممکن است از دانش علمی یا عملی‌ای منتج شده باشد که سرنخ ابداعات و نوآوری‌های آتی می‌باشد).
2. **شایستگی‌های فناورانه:** به توانایی ترکیب دانش در مورد عالم فیزیکی در روشی منحصر‌به‌فرد و تبدیل این دانش به طرح‌ها و دستورالعمل‌هایی برای ایجاد نتایج مطلوب اشاره دارد. این شایستگی نیازمند درک عمیق از اصول علمی و همچنین توانایی تولید دانش جدید صرف نظر از کاربرد آن است.
3. **شایستگی‌های یکپارچگی:** سازمان را قادر به ترکیب طیف گسترده‌ای از قابلیت‌ها، اطلاعات و دیدگاه‌های لازم به منظور توسعه خدمات و محصولاتی که در حوزه فعالیت سازمان موفق هستند، می‌کنند. یکپارچگی مستلزم ترکیب دو بخش وابسته به هم است: یکی فنی و دیگری تجاری. این یکپارچگی برگرفته از قابلیت‌های ترکیبی، شایستگی معماری و جریانات روزمره یا اصول سازمانی است که از طریق آن‌ها یک سازمان دانش را در درون و بیرون سازمان، ایجاد، منتقل و ترکیب می‌کند (Fowler et al, 2000). شایستگی یکپارچگی سازمان را قادر به تولید کاربردهای جدید از دانش موجود می‌کند. آن‌ها راهنمای راهبردهای حل مساله هستند که ایجاد شایستگی‌‌های جدید را صورت می‌دهد (wang et al, 2005).

### شناسایی شایستگی‌های محوری

از آن‌جایی که فرایند اساسی برای ارزیابی ساختار شایستگی‌های محوری در بین اساتید و مدیران یک چالش است، شناسایی قابلیت‌ها یا شایستگی‌های محوری پیچیده است (Hafeez et al, 2005; Unland & Kleiner, 1996 ). معمولا نظرات دارای تضاد و تکرار برای توصیف اصطلاحات پایه‌ای از قبیل منابع، توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری مورد استفاده قرار می‌گیرند (Hafeez et al, 2004). در کنار تعریف هامل و پاراهالاد (1990) از شایستگی‌های محوری به عنوان "فرایند یادگیری جمعی" توضیحات اضافی درباره مکانیزمی برای شناخت آن‌ها الزامی است (Javidan, 1998). اگرچه تعریف هامل و پاراهالاد از شایستگی‌های محوری بسیار گسترده است، اما مدلشان تفصیلی از چگونگی ایجاد و توسعه شایستگی‌های محوری فراهم نمی‌کند (Unland and Kleiner, 1996). با وجود ادبیات غنی در مورد شایستگی‌های محوری، تعاریف مهم و چند کاربردی در مورد اصطلاحات مرتبط به آن در بین اساتید و مدیران وجود دارد (Hafeez et al, 2002). دلیل اصلی این ابهام، کمبود فرایند شناسایی ساختار‌یافته است (Tampoe, 1994). هنوز به دنبال یک فرایند سازمانی واقعی هستند (Javidan, 1998). ادبیات به بخش‌هایی برای چگونگی تشخیص شایستگی‌های محوری سازمان تقسیم شده است (Hafeez et al, 2005). اغلب شایستگی‌های محوری به شکل دارایی‌های مشهود و نامشهود به رسمیت شناخته می‌شوند. سازمان‌ها باید توجه کافی به شایستگی‌های کارمندانشان داشته باشند (Bergenhenegouwen, 1996). اگرچه مشارکت دارایی‌های نامشهود و ارزش‌افزوده شده در مزیت‌های رقابتی خیلی بیشتر حیاتی و تاثیرگذار است (Hafeez et al, 2003). با تاکید بر اهمیت نقش دارایی‌های نامشهود، وایت هیل[[40]](#footnote-40) اشاره می‌کند دارایی‌های مشهود در مقایسه با دارایی‌های نامشهود در حال کاهش مزیت‌های رقابتی هستند و بنابراین باید بر روی دارایی‌های نامشهود خود از قبیل حق امتیاز، برند، دانش سازمانی و فرایندی برای ایجاد مزیت رقابتی تمرکز کنند. احساس می‌کنیم مادامی که پرتفولیوی شایستگی‌های فردی که ایجاد کننده شایستگی‌های محوری اساسی‌اند شناخته نشوند، ارزیابی شایستگی‌های محوری سازمانی کامل نخواهد شد. شناسایی شایستگی‌های محوری سخت و اندازه‌گیری آن سخت‌تر است (Hafeeze et al, 2002).

### اهمیت شایستگی‌محوری

شایستگی‌های محوری، منابع و قابلیت‌هایی هستند که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. شرایط نسبتا ناپایدار بازار که ناشی از نوآوری، تنوع رقبا و تغییرات انقلابی فناوری است، سبب شده است که قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری مبنای برنامه‌های راهبردی سازمان شوند. به عبارت دیگر، در صورتی که ترکیب منابع و قابلیت‌های ارزشمند و نادر سازمان برای تقلید کردن، پرهزینه و فاقد جانشین باشند، می‌توان آن‌ها را تحت عنوان شایستگی‌های محوری تعیین کرد و هنگامی که توافق یکسانی در سازمان در این زمینه که کدام منابع و قابلیت‌ها مبنای شایستگی‌های محوری هستند، به وجود آید، عملیات و اقدامات مناسب برای بهره‌برداری از آنان در بازارها را می‌توان طراحی کرد. هرقدر شایستگی‌محوری یک سازمان بیشتر باشد، امکان بهره‌برداری از فرصت‌های بیشتری برای آن در محیط وجود دارد (حمیدی زاده و همکاران، 1387).

شایستگی‌های محوری متضمن "یادگیری جمعی[[41]](#footnote-41)" در سازمان‌ها می‌شود. شایستگی‌های محوری شامل دانشی هستند که سازمان در طول سال‌ها با سنجش و آموختن محیط کسب‌و‌کار، از طریق مهارت‌ها و منابع و دارایی‌های عینی و غیرعینی خود بدست می‌آورد. از این منظر کسب شایستگی‌های محوری، نگاهی عمیق‌تر به درون سازمان و فرهنگ سازمانی را طلب می‌کند. به نظر هامل و پاراهالاد (1990) شایستگی‌های محوری:

* دستیابی بالقوه به بازارهای متنوع و گسترده را ارائه می‌کنند.
* سهم اصلی در شناخت منفعت‌های مشتریان نسبت به محصولات نهایی دارند.
* برای رقبا در تقلید مشکل هستند.

شرکت‌هایی که در شایستگی‌های محوری خود سرمایه‌گذاری نکنند، برای ورود به بازارهای نوظهور مشکل خواهند داشت. به عبارت دیگر، سازمان با تکیه بر شایستگی‌های محوری خود دارای مزیت رقابتی می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در این امر بسته به آن است که تا چه حد توانسته‌اند منابع منحصر‌به‌فردی برای خود مهیا کنند. از سوی دیگر، باید توجه داشت که مزیت‌های رقابتی نیز نمی‌توانند برای مدت زمان زیادی پایدار بمانند. منابعی که دارای پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند، چهار ویژگی دارند. آن‌ها باید ارزشمند[[42]](#footnote-42)، کمیاب[[43]](#footnote-43)، غیر‌قابل تقلید[[44]](#footnote-44) و غیرقابل جایگزینی[[45]](#footnote-45) باشند.

ارزشمند بودن منابع، به توانایی شرکت در تولید یا انجام فعالیت‌هایی برمی‌گردد که به ارزش مالی برای شرکت بینجامد. کمیاب بودن یعنی آن منبع در محیط رقابتی موجود و بالقوه شرکت نادر باشد. به عبارت دیگر، کمیابی به داشتن ویژگی‌ها یا مشخصه‌هایی اشاره دارد که برای همه شرکت‌ها مشترک نیست، همچنین تقلید از آن‌ها برای رقبا مشکل است. و چهارم نباید جانشینی برای آن منبع راهبردی وجود داشته باشد.

قابلیت پایداری مزیت‌ها به میزان تقلیدپذیری و جایگزینی دارایی‌ها بستگی دارد. با این حال، شرکت‌ها به تجزیه‌و‌تحلیل منابع از یکدیگر نیاز دارند. اگر یک محصول یک موقعیت بازار ممتاز بدست آورد یا به وسیله دارایی‌های کمیاب حفظ شود، محاسبه هزینه‌های فرصت این دارایی‌ها نیز ضروری است. راهبردهایی که این دو برای سازمان‌های گوناگون مطرح می‌کنند، بر هم‌افزایی یا پرتفولیوی بهینه کسب‌و‌کار استوار نیست، بلکه مبتنی بر ارتقای موقعیت بازار شرکت‌هاست که در این میان، شایستگی‌های محوری نقش کلیدی دارند (حمیدی زاده و همکاران، 1387).

### شایستگی‌محوری در نیروی انسانی

هامل و پراهالاد (1990) شایستگی‌های محوری را مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تکنولوژی معنا می‌کنند. مهارت به عنوان ظرفیت یادگیری در کمترین زمان و با کمترین انرژی برای رسیدن به نتایج از پیش تعیین شده می‌باشد. مهارت‌ها غالباً بدین صورت تقسیم‌بندی می‌شوند: 1- مهارت‌‌های فنی 2- مهارت‌های وظیفه‌ای و 3- مهارت‌های مدیریتی بعلاوه ویژگی‌های مهم فردی (مانند: سخت‌کوشی، نتیجه‌گرایی، اعتماد‌پذیری و قاطعیت). کارکنانی که قابلیت و مهارت‌های حل مسئله را دارا باشند قادر به شناسایی، اصلاح و حل مسائل کسب‌و‌کار هستند و داشتن چنین کارمندانی که مهارت‌های کارگشایی (مانند: تفکر انتقادی، تحلیل مسائل و موقعیت‌ها، توانایی شناسایی فرصت‌های تجاری) را دارا باشند می‌تواند برای شرکت‌ها به خلق ارزش‌افزوده منجر گردد. شایستگی در سطح افراد سازمان در واقع خصوصیاتی است که آن‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد شغلی بهتر و برتری نسبت به سایر همکارانشان به اجرا درآورند. بروکینگ[[46]](#footnote-46) (1996) شایستگی‌های انسانی را به عنوان آموزش و پرورش، صلاحیت‌های فنی و حرفه‌ای، دانش مربوط به کار، شایستگی‌های مرتبط با کار و ارزیابی‌های شغلی و روان‌سنجانه در نظر گرفت، در طبقه‌بندی دیگر، شایستگی‌محوری شامل دانش، مهارت‌ها و نگرش (Blancero et al, 1996) و ترکیبی از عناصر دانش، نگرش و مهارت‌ها (Parry, 1998) می‌باشد. چیونگ‌جو لیانگ[[47]](#footnote-47) و همکاران (2013) در طبقه‌بندی خود حسن‌نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا، انگیزه پیشرفت و نوآوری را به عنوان شایستگی‌های محوری کارکنان یک سازمان در نظر گرفت.

شایستگی‌محوری می‌تواند توسط استانداردهای قابل قبول که وابستگی زیادی با عملکرد شغلی دارند اندازه‌گیری شود (Parry, 1998). جلکه[[48]](#footnote-48) (2006) دریافت که کارکنان با قابلیت‌های مرتبط با کار عملکرد بهتری دارند. بعلاوه، شایستگی اشاره به ویژگی‌های خاصی دارد که یک شخص داراست، و این ویژگی‌ها می‌توانند عملکرد شخص را بهبود بخشند (Qingdong, 2009). سازمان‌ها می‌توانند از طریق جابه‌جایی افراد از عملکرد متوسط به قوی و یا از طریق ترفیع نفرات مناسب سودآوری کلی خود را بهبود بخشند. اگر شرکت‌ها بخواهند عملکرد بهتری در صنعت خود داشته باشند، در این زمینه می‌توانند با استفاده از توانمندسازی کارکنان فعلی خود و اصلاح فرآیند‌های گزینش و نگهداشت خود در جذب کارکنان متخصص جدید اقداماتی را در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده خود انجام دهند. نیروی انسانی مولد و بهره‌ور بهترین منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌باشد و شرکت‌هایی در آینده موفق خواهند بود که ارتباط بین نتایج حاصل از کسب‌و‌کارشان و سطح نیروی انسانی خود را به خوبی درك نمایند. افراد منابع بسیار ارزشمندی برای شرکت‌ها می‌باشند زیرا قادر به خلق ایده و بروز نوآوری در شرکت‌ها شده و بعد از استفاده از قدرت تعقل خود با اجرای تفکراتشان برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد می‌نمایند (Schon, 1993). باید در پایان خاطر نشان نمود که قدرت تأمل، توانایی حل مسائل، خلاقیت و یادگیری‌های چندحلقه‌ای از ملزومات مهارت‌های بنیادین در قرن بیست و یکم خواهد بود.

### شایستگی‌محوری و شایستگی‌های شخصی

شایستگی درباره عملکرد است (Weightman, 1994). زمانی شایستگی‌های محوری ایجاد می‌شود که فعالیت‌ها و مهارت‌های مختلف توسط افراد و گروه‌ها به خوبی انجام شود (Post, 1997). اکثر تصمیم‌گیرندگان معتقدند که ارزش‌افزوده به صورت قابل‌توجهی از طریق ترکیب دارایی‌های فکری از قبیل دانش و تجربه انسانی افزایش می‌یابد. اغلب شایستگی‌های محوری ترکیبی از دارایی‌های نامشهود از قبیل فرهنگ و دانش افراد و دارایی‌های مشهود از قبیل تکنولوژی است (Hafeez et al, 2003).

شایستگی‌های یک فرد مجموعه مهارت‌هایی است که یک فرد برای انجام رضایت‌بخش یک شغل خاص باید داشته باشد (Baker et al, 1997). واین و استرینگر[[49]](#footnote-49) (1996) معنای شایستگی شخصی را اینطور ساده کرده‌اند: چیزهایی که یک شخص باید داشته باشد، بداند و انجام دهد تا به استانداردهای مورد نیاز برای یک وظیفه برسد. هفت سرفصل بسیار گسترده در شایستگی به منظور ایجاد ارتباط با قابلیت‌های سازمانی مشتق شده از لیست قابلیت‌هایی که به وسیله آرمسترانگ (2000) معرفی شده است عبارتند از:

* تیم‌محوری
* مهارت‌های ارتباطی
* مدیریت افراد
* تمرکز بر مشتریان
* رویکرد نتیجه‌گرا
* حل مشکل
* برنامه‌ریزی و سازماندهی

### ایجاد ارتباط بین شایستگی‌های کارکنان با شایستگی‌های محوری

نظریه فنی، دانش، مهارت‌ها و انگیزه کارکنان و درجه‌ای که کارکنان توسط مدیریت مورد قدردانی قرار می‌گیرند، عوامل کلیدی برای ایجاد منفعت حداکثری از اهداف سازمانی و شایستگی‌های محوری است (Bergenhenegouwen, 1996). شایستگی‌های محوری نتیجه یک فرایند یادگیری مشترک در سراسر سازمان است و این‌ها محصولات را شکل می‌دهند که در آن‌ها استراتژی‌های داخلی و خارجی کسب‌و‌کار شایستگی‌های فردی می‌تواند بازتاب و محاسبه شود. به طور مشابه، نظر گادباوت (2000) درباره قابلیت‌های سازمانی ترکیبی از تخصصی سازی کسب‌و‌کار و بهینه‌سازی اقتصادی مهارت‌های انسانی است. بنابراین شایستگی‌های محوری مرتبط با ویژگی‌های سازمان به شکل دارایی فکری از قبیل انگیزه، تلاش کارکنان، تکنولوژی و نظریات حرفه‌ای، ارتباطات و فرایندهای مدیریت است. استعداد کارکنان، مهارت‌ها و انگیزه، عوامل کلیدی در توسعه شایستگی‌های محوری است و در نتیجه رسیدن به اهداف سازمان به عنوان دانش توزیع شده از طریق منابع انسانی در سازمان‌هاست.

در این پژوهش مقصود از شایستگی‌محوری کارکنان، توجه به شاخص‌هایی همچون حسن‌نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا، انگیزه پیشرفت و نوآوری می باشد. این شاخص‌ها برگرفته از مدل چیانگ‌جو لیانگ می‌باشد. توجه به این شاخص‌ها از سوی شرکت‌های بیمه، منجر به داشتن نیروی انسانی شایسته‌محور و در نهایت کسب مزیت رقابتی برای این سازمان‌ها می‌گردد.

## عملکرد

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد (رهنورد، 1387). از نظر میرکمالی (1385) عملکرد به معنای کمیت و کیفیت کار انجام شده توسط یک فرد، گروه یا سازمان است. عملکرد را ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجرای رفتاری تعریف می‌کنند که هر فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد (Motowidlo, 2003).

عملكرد عبارت است از نتيجه نهايي بكارگيري تلاش و كوشش كه بصورت تعامل با ديگر كاركنان نمايان مي‌شود و همچنين مي توان گفت متشكل از انجام وظايفي است كه شغل فرد را تشكيل مي‌دهد و اساساً اثر خالص تلاش يك فرد است كه بوسيله توانايي‌ها و خصوصيات او و نيز ادراك نقشي كه دارد تحت تاثير قرار گرفته و تغيير می‌نماید (آرمسترانگ، 1385).

عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین (Armstrong, 2000). در تعریفی دیگر، عملکرد عبارت است از آنچه را که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند (رابینز، 1383).

### عوامل یا متغیرهای موثر بر عملکرد

* مدیران و شیوه رهبری آن‌ها
* ساختار سازمانی
* اثرات گروه و روابط با همکاران
* تفاوت‌های فردی و ساختار و نیازهای فرد (Armstrong, 2000)

آرمسترانگ (1385) معتقد است عوامل زیر بر روی چگونگی رفتار در محیط کار، رضایت شغلی، انگیزش و تعهد وی تاثیر دارد:

* تفاوت‌های فردی شامل توانایی و مهارت، هوش و استعداد و شخصیت افراد
* ماهیت عملکرد تخصصی و شایستگی در کار
* گذشت زمان، رشد و بلوغ فکری و جسمی افراد
* منابع اجتماعی موثر در افراد شامل خانواده، زمینه‌های اجتماعی و گروه‌های کاری
* چگونگی قضاوت و ارزیابی عملکرد افراد
* رفتار سازمانی (کار) شامل عواملی که بر روی رفتار و یا مشخصه‌های آن بر نگرش‌ها، تهاجم، تخریب استرس و یا مقاومت در مقابل تغییر اثر می‌گذارد.
* نگرش و دیدگاه‌هایی که مردم نسبت به کار خود پیدا کرده‌اند.
* نقش‌هایی که افراد در کار بازی می‌کنند.

## عملکرد شغلی

حیاتی‌ترین مساله در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است. اهمیت عملکرد شغلی، پژوهشگران را به پژوهش هر چه بیشتر درباره آن واداشته است (شکرکن و همکاران، 1380). از دیدگاه اجتماعی جالبترین نکته برای سازمان‌ها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهایشان را به خوبی انجام دهند. عملکرد خوب بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد و در نهایت به افزایش اقتصاد ملی منجر می‌شود (به نقل از نعامی، 1384).

عملکرد شغلی، به عنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارمند در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف تعریف می‌شود. منظور از ارزش سازمانی، برآوردی است که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد؛ نظیر انجام وظیفه شغلی یا داشتن رابطه کاری مناسب با دیگر کارمندان. نکته مهم در این تعریف این است که عملکرد شغلی به عنوان خاصیت یا ویژگی رفتاری معین تعریف شده، به ویژه اینکه عملکرد شغلی به عنوان خصوصیتی یکپارچه از رفتارهای جداگانه و مجزا که در گستره‌ای از زمان رخ می‌دهد، در نظر گرفته شده است. نکته دوم در این تعریف این است که ویژگی رفتاری عملکرد شغلی، به ارزش مورد انتظار سازمان برمی‌گردد. با این تعریف، می‌توان عملکرد شغلی را به عنوان متغیری که بین مجموعه‌ای از رفتارها که توسط افراد متفاوتی انجام می‌شود و رفتارهایی که به وسیله افرادی مشابه در زمان‌های متفاوت انجام می‌پذیرد، به شمار آورد (Borman et al, 2001).

عملکرد شغلی عبارت است از آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده است و شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که در ارتباط با اهداف سازمان است و می‌توان آن‌ها را در اصطلاحات تخصصی هر فرد اندازه‌گیری کرد (Muchincky, 2000). عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر می‌باشد و عبارت است از پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند (علی مهدی، 1391). عملکرد شغلی به ميزان حصول و بازدهي كه به موجب اشتغال فرد در شغلش (اعم از خدماتي، آموزشي و توليدي) كسب مي‌شود، بر‌می‌گردد.

از لحاظ کاربرد عملیاتی، کان و کاتز[[50]](#footnote-50) (1978) عملکرد شغلی را به "رفتارهای داخل نقش" و "رفتارهای خارج از نقش" طبقه‌بندی کرده‌اند. رفتارهای داخل نقش به صورت رسمی در سازمان تعریف شده‌اند و کارکنان می‌بایست در هنگام کار، توصیف سازمان نسبت به آن شغل و یا نقش را مدنظر داشته باشند. ارزیابی عملکرد نیز مطابق با آن انجام می‌شود. رفتارهای خارج از نقش مفهوم بسیار گسترده‌تری را شامل می‌شود و معمولا آن را به عنوان تعهد کارمند به صورت داوطلبانه در نظر می‌گیرند (طباطبایی، 1391).

کاتز (1964) بیان می‌کند که برای بدست آوردن عملکرد شغلی اثربخش 3 نوع رفتار ضروری می‌باشد:

1) تمایل کارکنان برای همکاری با سازمان

2) فعالیت‌های کارکنان که از شرح شغل تعیین شده پیشی بگیرد.

3) رفتار فعال کارکنان فراتر از مسئولیت‌های شغلی.

دو نوع اول رفتار مرتبط با نقش‌های کارکنان است در حالی که رفتار سوم فراتر از نقش‌های کارکنان می‌باشد، که شامل همکاری کارکنان با هم، اصلاح خود و ایجاد یک تصویر سازمانی مثبت است (Chun & Tsung, 2012)

عملکرد فرد در یک سازمان به نوع شخصیت او و نقش سازمانی که به عهده دارد و نیز به موفقیت و شرایط سازمانی بستگی دارد. این شرایط به عنوان محیط، فرهنگ، احساس، مهارت‌های ارتباطی، توانمندسازی و عملکرد شغلی مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است. این سازه‌ها به کیفیت درون سازمانی، همانطور که حاصل ادراکات کارکنان از جنبه‌های عینی و محسوس سازمان است، در پشتکار و تعهد و وجدان کاری فرد تأثیر مثبت داشته و از اهمیت خاصی برخوردارند (Conger & Kanugo, 1988). دولان و شولر، متغیرهای مؤثر بر رفتار و عملکرد را به سه دسته (متغیرهای فردی، روان شناختی و سازمانی) تقسیم می‌کنند:

1. متغیرهای فردی شامل: توانایی‌ها و مهارت‌ها (ذهنی و روانی) و پیشینه زندگی(خانواده، طبقه اجتماعی، تجربه‌ها، سن، نژاد و جنس)

2. متغیرهای روان‌شناختی شامل: ادراک، نگرش، شخصیت، یادگیری و انگیزه

3. متغیرهای سازمانی شامل: منابع، رهبری، پرداخت‌ها، ساختار و طرح شغلی می‌باشد.

پژوهش‌های مختلف انجام شده در مورد عوامل موثر بر عملکرد شغلی نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی کارکنان نظیر توانایی، دانش و مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش و سخت‌کوشی، از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که می‌توانند عملکرد شغلی را پیش‌بینی نمایند (Tett & Burnett, 2003). چنانچه سازمان‌ها بتوانند در سیستم‌های استخدامی خود به عواملی از این دست توجه کنند، می‌توانند نیرویی داشته باشند که حتی در شرایط سخت شغلی نیز عملکردی بهینه داشته باشد و بدین طریق موفقیت و عملکرد سازمانی نیز تضمین گردد. بورمن و همکاران و تت و برنت بیان می‌دارند که انجام چنین مطالعاتی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در سیستم‌های گزینشی، استخدامی و آموزشی و توسعه خود، تغییرات مناسب ایجاد کرده و در راستای پیشرفت و توسعه گام بردارند. اسپکتور بیان می‌کند که مردم زمانی می‌توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزش لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مناسب می‌شوند (Spector, 2008).

عملکرد شغلی دارای سه شاخص کلی است:

1.برنامه‌ریزی: به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر و ملزم راسخ یک بخش جدانشدنی از سازمان است.

2.تصمیم‌گیری: اگر فعالیت‌های مختلف کارکنان را در نظر آورید به وضوح مشاهده می‌شود که جوهر‌نمای تمام فعالیت‌های کارکنان تصمیم‌گیری است.

3.روابط انسانی: در مکتب روابط انسانی برخوردهای اجتماعی کارگران و کارکنان اداری از اهمیت خاص و ویژه‌ای برخوردار است (پرسا، 1390).

### 2.6.1. ابعاد عملکرد شغلی

#### 2.6.1.1. عملکرد وظیفه‌ای[[51]](#footnote-51)

هر تعریفی از عملکرد شغلی شامل مفهوم عملکرد وظیفه‌ای یا کارایی می‌شود. از نظر کان و کاتز (1978) اینها رفتارهای تعریف شده مطابق با نقش هستند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد؛ " عملکرد وظیفه‌ای" نام دارد (Borman et al, 2001). در واقع عملکرد وظیفه‌ای شامل رفتارهایی می‌شود که در فعالیت‌های مربوط به نگهداری در سازمان مانند تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا دخالت دارند (علی مهدی، 1391).

رفتارهای مرتبط با وظیفه معمولا با استفاده از توانایی و تفاوت‌های فردی مرتبط با تجربه به خوبی قابل پیش‌بینی است و از طریق تغییر موقعیت متغیرها نمی‌توان به خوبی پیش بینی نمود. رفتارهای مرتبط با وظیفه از طریق امتیازات بدست آمده از مصاحبه‌های ساختاریافته، فرم‌های مربوط به داده‌های زیستی و انواع دیگری از پیش‌بینی‌کننده‌ها مشخص می‌شود. در موارد آخر، قابل پیش‌بینی بودن احتمالا ناشی از این حقیقت است که این پیش‌بینی کننده‌ها، توانایی و یا تجربه را بعنوان شاخص قرار داده‌اند. این عملکرد مرتبط با وظیفه است که به شکل مرسوم در بررسی‌های حاضر بر روی آن متمرکز شده است. دلیل این موضوع روشن نیست هر چند ممکن است ناشی از این حقیقت باشد که تحلیل‌های رایج شغلی بر مبنای اظهارات کاری است، که احتمالا رفتارهای متنی را کمتر پوشش می‌دهند. جدای از دلیل این موضوع، هر دو مورد ماهیت کاری در حال تغییر و شاید در ارتباط با آن، درک این حقیقت که اغلب شغل‌ها بیش از رفتارهای مرتبط با وظیفه تشکیل شده‌اند، ما را وارد به بررسی جنبه‌های متنی عملکرد می‌کند (طباطبایی، 1391).

#### 2.6.1.2. عملکرد زمینه‌ای[[52]](#footnote-52)(متنی)

آن بخش از عملکرد که به صورت رفتاری به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روان شناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کند، عملکرد زمینه‌ای نامیده می‌شود (ماتاویدلو[[53]](#footnote-53)، 2003). ایجاد تمایز بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای به طرح نظریه‌ای در مورد تفاوت‌های فردی در این زمینه می‌انجامد. یکی از بخش‌های مهم این نظریه مقایسه استحکام نسبی رابطه بین تفاوت‌های فردی و عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای است (Jawahar & Carr, 2007). در واقع عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (مانند سخت کار کردن، کمک به دیگران) که به صورت غیررسمی در اثربخشی سازمانی تأثیر دارند ولی به طور رسمی بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌شوند (علی مهدی، 1391). رفتارهای متنی متفاوت از رفتارهای مرتبط با کار هستند به طوری که رفتارهای متنی احتمالا در بین شغل‌ها ثابت باشد در حالی که رفتارهای مرتبط با کار تغییر می‌کنند. مثال‌هایی از رفتارهای متنی عبارتند از تداوم شور و اشتیاق و تلاش مضاعف، داوطلب شدن برای انجام فعالیت‌هایی که جزئی از وظایف شغلی نیست و پیروی از قوانین سازمانی و فرآیندها، حتی زمانی که از لحاظ شخصی ناخوشایند است. چنین رفتارهایی نسبت به رفتارهای مرتبط با وظیفه به احتمال کمتری مطابق با نقش تعریف شوند و کمتر به یک ساختار پاداش رسمی تبدیل می‌شوند. مگر اینکه، آنها برای عملکرد سازمانی حیاتی باشند (طباطبایی، 1391).

ون اسکاتر[[54]](#footnote-54)(1996) تمایز بیشتری را بین دو جنبه عملکرد متنی: فداکاری کاری[[55]](#footnote-55) و تسهیل روابط بین‌فردی[[56]](#footnote-56)، ارائه کرد. رفتارهای فداکاری کاری آنهایی هستند که شامل فعالیت‌های خودنظمی و انگیزشی است در حالی که تسهیل بین‌فردی شامل فعالیت‌های مفید، باملاحظه و تعاون است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که اگرچه بعضی از متغیرهایی که عملکرد وظیفه‌ای را پیش‌بینی می‌کنند، فداکاری شغلی را نیز پیش‌بینی می‌کنند ولی در مورد تسهیل بین‌فردی پاسخ‌گو نیستند. همچنین کانوی[[57]](#footnote-57)(1999) دریافت که فداکاری شغلی و تسهیل بین‌فردی متمایزند اگرچه مشاهده کرد که ماهیت این تمایز ممکن است در بین شغل‌ها و در بین منابع اطلاعاتی (مثلا مشاوران در مقابل همکاران) تغییر کند (طباطبایی، 1391).

#### 2.6.1.3. عملکرد انطباقی[[58]](#footnote-58)

بسیاری از شغل‌های امروزی علاوه بر آنچه که مشاغل فردی را شامل می‌شود، نیازمند تنوع و تحمل ابهام می‌باشند. پلاکاس[[59]](#footnote-59) و همکاران(2000) یک ترکیب 8 فاکتوری در زمینه عملکرد انطباقی به وجود آوردند. فاکتورهای هشت گانه عبارتند از: 1. مدیریت موقعیت‌های اضطراری 2. مدیریت تنش‌های کاری 3. حل خلاقانه مشکلات 4. برخورد با موقعیت‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی و نامطمئن 5. یادگیری وظایف کاری، تکنولوژی‌ها، فرآیندها 6. نمایش انطباق‌پذیری بین‌فردی 7. نمایش انطباق‌پذیری فرهنگی و 8. نمایش انطباق‌پذیری از نظر جسمی.

بایستی خاطر نشان کرد که این ابعاد در اغلب مشاغل، به هسته فنی اشاره نمی‌کنند و هم اینکه آنها جدای از تعهد کاری یا جوانب تسهیل روابط بین‌فردی مربوط به عملکرد متنی هستند (هرچند مطمئناً مقداری همپوشانی دارند). بنابراین پیشنهاد اضافه شدن چنین رفتارهایی به هر مفهوم از عملکرد شغلی، بی‌اساس نیست. اگرچه مفهوم عملکرد انطباقی برای انجام و تولید پژوهش‌های وسیع بسیار نوین است، اندیشیدن به آن به عنوان یک شبکه منطبق با قانون، بطوری که احتمالا چنین چیزی در آن وجود داشته باشد، امکان‌پذیر است. عملکرد انطباقی همچنین ممکن است به طور خاص، از طریق آموزش یا تفاوت‌های موقعیتی، قابل تعدیل باشد. عملکرد انطباقی ممکن است برای پیش‌بینی اثربخشی درازمدت سازمان به روشی غیر از روش عملکرد مرتبط با وظیفه و عملکرد زمینه‌ای ارائه شود.

در بالا هر یک از سه بعد عملکرد شغلی توضیح داده شد که هر کدام می‌بایست سهم منحصر‌به‌فردی در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی داشته باشد. برای مثال کارمندان در یک سازمان ممکن است از نظر هسته فنی سازمان استثنایی باشند، اما اگر آنها نتوانند با یکدیگر همکاری کنند و یا در صورتی که تمایلی به صرف تلاش اضافی در زمان‌های حساس نداشته باشند، اثربخشی سازمان آسیب خواهد دید. به همین ترتیب، سطوح بالای عملکرد وظیفه‌ای بدون عملکرد انطباقی ممکن است منجر به رکود در طول زمان شود و یا عدم توانایی در کنار آمدن با شرایط در حال تغییر منجر به زوال اثربخشی سازمانی در درازمدت است. به نظر می‌رسد معقول و منطقی است که فرض کنیم، تنها زمانی که بر تمام سه جنبه عملکرد تاکید شود اثر بخشی بهینه می‌شود.

در مورد عملکرد شغلی اشخاص در سازمان‌ها، می‌توان آن را از دو بعد نوآورانه و استاندارد نیز مورد ملاحظه قرار داد. عملکرد شغلی استاندارد مربوط به درجه‌ای است که کارمندان وظایف محوله سازمانی را انجام می‌دهند. سازمانی که فقط به این وظایف از پیش تعیین شده وابسته باشد، یک نظام اجتماعی شکننده محسوب می‌شود. برای تطابق و مقابله با رقابت و نامطمئنی محیط سازمان، مدیران آن باید رفتارهای کاری استانداردشان را از راه خلاقیت، ترقی و درک شرایط و ایده‌های جدید برای تغییرات سازمانی افزایش دهند. از این رو اقدام خلاقانه توسط سازمان‌ها و عملکرد شغلی نوآورانه موردی حیاطی محسوب می‌شود(Prajogo et al, 2011).

در مجموع، می‌توان گفت توجه به کارکنان و در راس آن عملکرد شغلی آن‌ها به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان، پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالب نامتمرکز کردن نظام مدیریت و کارگردانی، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و اموری از این دست پدید آمده‌اند، جملگی به این دلیل است که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه "منابع پرارزش" شناخته می‌شوند. هم‌اکنون سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهره‌وری خود به افزایش توان تخصصی، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود روی آورده‌اند و بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به عملکرد شغلی و کیفیت زندگی شغلی آنان مربوط ساخته‌اند.

در این مطالعه، عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری مشخص به آنان واگذار شده؛ انجام می‌دهند. بورمن بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تمایز قائل شده است. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد؛ "عملکرد وظیفه‌ای" نام دارد. عملکرد زمینه‌ای به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق تاًثیر بر زمینه‌های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کنند؛ تعریف می‌شود (Motowidlo, 2003). در این پژوهش، عملکرد شغلی در بعد وظیفه‌ای مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است.

## بخش دوم: پیشینه پژوهش

با بررسی مقالات و پژوهش‌های مربوط به زمینه‌های مطالعاتی سرمایه انسانی، شایستگی‌محوری کارکنان و عملکرد شغلی می‌توان دریافت که در هر یک از آن‌ها به شکل مستقل پژوهش‌هایی صورت گرفته است، که در این میان سهم موضوع سرمایه انسانی بیشتر از دو موضوع دیگر است. اما در فرایند این پژوهش که فصل مشترک این سه زمینه است، کار پژوهشی خاصی که موضوع آن دربرگیرنده این سه زمینه باشد، در میان آثار علمی پیشین یافت نشد. حتی با جایگزینی موضوع کلی‌تر شایستگی‌محوری به جای شایستگی‌محوری کارکنان نیز این مشکل برطرف نشد. لذا برای بررسی پیشینه پژوهش به خلاصه‌ای از پژوهش‌هایی که موضوع آن‌ها مربوط به دو زمینه از سه زمینه نام برده شده است، اشاره می‌شود.

### پژوهش‌های داخلی

* حبیب الله جوانمرد و همکاران در سال 1389، در پژوهشی با عنوان "شاخص‌های موثر در سنجش سرمایه انسانی" عوامل و شاخص‌های مهم در سنجش سرمایه انسانی، میزان تاثیر هر عامل و شاخص بر سنجش سرمایه انسانی و در نهایت دسته‌بندی عوامل و شاخص‌ها را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی، عامل‌های موثر در سنجش سرمایه انسانی مشخص شده‌اند و سپس با استفاده از معادلات ساختاری، با در نظر گرفتن عوامل تعیین شده و بیست شاخص بیان شده، میزان اثر عوامل و شاخص‌ها بر سنجش سرمایه انسانی محاسبه شده است. نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های موثر بر سنجش سرمایه انسانی، به ترتیب اهمیت و میزان تاثیر عبارتند از: قابلیت رهبری و دانش مدیران، شایستگی کارکنان، توانمندی کارکنان و دانش شغلی کارکنان.
* محمد دوستار و همکاران پژوهشی را با عنوان "بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد انسانی بانک صنعت و معدن استان تهران" در سال 1393 انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر ابعاد سرمایه انسانی بر ابعاد عملکرد کارکنان بانک صنعت و معدن استان تهران بوده است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه کارشناسان ستاد بانک صنعت و معدن استان تهران بوده است. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی در جامعه آماری استفاده و حجم نمونه 175 با استفاده از فرمول حجم نمونه تعیین شده است. جهت بررسی روایی پژوهش از روش سازه مبتنی بر تک بعدی بودن و با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موجود با استفاده از فنون آمار استنباطی از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است و داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزار spss تحلیل شده است. در این پژوهش همه فرضیه‌ها مورد تایید قرار گرفته است.
* علی اکبر افجه و همکاران در سال 1389، در پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر مدیریت سرمایه فکری بر عملکرد مالی سازمان" ﺑﻪ ﺑﺮﺭﺳﻲ ﺍﻳﻦ ﻣﻮﺿﻮﻉ ﮐﻪ ﭼﮕﻮﻧﻪ ﻣﻲﺗﻮﺍﻥ ﺑﺎ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑﺮﻱ ﺑﻪ ﻋﻤﻠﮑﺮﺩ ﻣﺎﻟﻲ ﺑﻬﻴﻨﻪ ﺩﺳﺖ ﻳﺎﻓﺖ، ﻣﻲ ﭘﺮﺩﺍﺯند. ﺩﺭ ﻭﺍﻗـﻊ ﭘﺎﺳﺨﻬﺎﻳﻲ ﮐـﻪ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻬﺎ ﺑـﻪ ﻣﺤﻴﻂ ﺍﻣﺮﻭﺯﻱ ﮐﺴﺐ‌و‌کار ﻧﺸﺎﻥ داده‌اند، نشان می‌دهد ﮐﻪ ﺁﻧﻬﺎ ﺑﺎﻳﺪ ﺑﺮ ﻣﻨﺎﺑﻊ ﻧﺎﻣﺸﻬﻮﺩﻱ ﺗﮑﻴﻪ ﺩﺍﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﻨﺪ ﮐﻪ ﻗﺒﻼﹰ ﮐﻤﺘﺮ ﻣﻮﺭﺩ توجه ﺑﻮﺩﻩ ﺍند. ﺍﻳﻦ ﭘـﮋﻭﻫﺶ ﺩﺭ ﮔـﺮﻭﻩ ﺻـﻨﻌﺘﻲ « ﺳﺪﻳﺪ» ﺍﻧﺠﺎﻡ ﺷﺪﻩ ﺍﺳﺖ ﻭ ﻣﻴﺰﺍﻥ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑﺮﻱ ﺑﺎ ﺍﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﺍﺯ ﻳـﮏ ﭘﺮﺳﺸﻨﺎﻣﻪ ﺍﺳﺘﺎﻧﺪﺍﺭﺩ ﻣﻮﺭﺩ ﺳﻨﺠﺶ ﻗﺮﺍﺭ ﮔﺮﻓﺘﻪ ﺍﺳﺖ. ﻋﻤﻠﮑﺮﺩ ﻣﺎﻟﻲ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﻧﻴﺰ ﺑﻪ ﻭﺳﻴﻠﻪ ﺳﻮﺩﺁﻭﺭﻱ ﺗﻮﺻﻴﻒ ﺷﺪﻩ ﺍﺳﺖ. ﻳﺎﻓﺘﻪ‌های ﭘﮋﻭﻫﺶ ﻧﺸﺎﻥ می‌ﺩﻫﺪ ﮐﻪ ﺑﻴﻦ ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﮑﺮﻱ ﻭﻋﻤﻠﮑﺮﺩ ﻣﺎﻟﻲ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﻫﻤﺒﺴﺘﮕﻲ ﻣﺜﺒﺘﻲ ﻭﺟﻮﺩ ﺩﺍﺭﺩ؛ ﺑﻪ ﺻـﻮﺭﺕ ﺟﺰﺋـﻲ‌تر می‌توان ﮔﻔﺖ ﮐﻪ ﻭﻓﺎﺩﺍﺭﻱ ﻭ تعهد، ﺭﺿﺎﻳﺖ ﮐﺎﺭﻣﻨﺪﺍﻥ ﻭ ﻫﻤﺴﻮﻳﻲ ﺍﺭﺯﺷﻬﺎﻱ ﮐﺎﺭﻣﻨﺪﺍﻥ ﺑﺎ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ، ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ ﺩﺍﻧﺶ، ﻓﺮﻫﻨﮓ ﺑﺎﻻﻱ ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﻲ ﻭ ﺭﺿﺎﻳﺖ ﻣﺸﺘﺮﻱ ﺍﺯ ﻋﻮﺍﻣﻞ ﻧﺎﻣﺸﻬﻮﺩﻱ ﻫﺴـﺘﻨﺪ ﮐﻪ ﺳﺒﺐ ﻋﻤﻠﮑﺮﺩ ﻣﺎﻟﻲ ﺑﻬﻴﻨﻪ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﻣﻲ‌شوند.
* بهنام شهائی و همکاران در سال 1389 در پژوهشی کمی با عنوان "بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد شعب بانک سپه در تهران"، به بررسی تاثیر اجزای سرمایه فکری ﻣﺘﺸـﮑﻞ از ﺳـﺮﻣﺎﯾﻪ‌های اﻧﺴﺎﻧﯽ، ﺳﺎﺧﺘﺎری، و ﻣﺸﺘﺮی ﺑﺮ ﻋﻤﻠﮑﺮد ﯾﮏ ﺑﺎﻧﮏ دوﻟﺘﯽ ﻗﺪﯾﻤﯽ پرداختند. ﻧﺘﺎﯾﺞ ﭘﮋوﻫﺶ از ﺗـﺄﺛﯿﺮ ﻣﺜﺒﺖ اﺟﺰای ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮی ﺑﺮ ﻋﻤﻠﮑﺮد ﺷﻌﺐ ﺑﺎﻧﮏ ﻣﺰﺑﻮر ﺣﻤﺎﯾﺖﮐـﺮده و در اﯾﻦ ﻣﯿﺎن، ﺑﯿﺸـﺘﺮﯾن ﺗﺄﺛﯿﺮﮔﺬاری ﺑﻪ ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻣﺸﺘﺮی اﺧﺘﺼﺎص دارد و ﺳـﺮﻣﺎﯾﻪ‌های ﺳـﺎﺧﺘﺎری و اﻧﺴـﺎﻧﯽ در ﺟﺎﯾﮕﺎه‌های ﺑﻌﺪی ﻗﺮار دارﻧﺪ. ﺑﻪ ﻋﻼوه، بهﻋﻨﻮان مهم‌ترین ﺳﻬﻢ ﻋﻠﻤﯽ ﭘﮋوﻫﺶ ﺣﺎﺿﺮ، ﻣﺸـﺨﺺ ﺷـﺪه اﺳـﺖ ﮐـﻪ ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻣﺸﺘﺮی، ﻧﻘﺶ ﻣﯿﺎﻧﺠﯽ در راﺑﻄﻪ ﺳـﺮﻣﺎﯾﻪ‌های ﺳـﺎﺧﺘﺎری و اﻧﺴـﺎﻧﯽ ﺑـﺎ ﻋﻤﻠﮑـﺮد ﺳـﺎزﻣﺎﻧﯽ اﯾﻔـﺎ ﻣﯽ‌کند.
* ویدا مجتهدزاده و همکاران در سال 1389، در پژوهشی با عنوان "رابطه سرمایه فکری (انسانی، مشتری و ساختاری) و عملکرد صنعت بیمه (از دیدگاه مدیران)" ﺑﻪ ﺑﺮرﺳﻲ راﺑﻄﻪ ﺳﺮﻣﺎﻳﻪ ﻓﻜﺮي و اﺟﺰاي آن و عملکرد صنعت بیمه از دیدگاه مدیران می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد، سرمایه‌های فکری (انسانی، مشتری و ساختاری) در بررسی جداگانه و مستقل از یکدیگر، با عملکرد رابطه معنادار دارند؛ در حالیکه در بررسی همزمان صرفا رابطه سرمایه ساختاری و انسانی با عملکرد معنادار است.
* ایمان صناعی و همکاران در سال 1391، در پژوهشی پیمایشی و توصیفی با عنوان "بررسی اثر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی" به بررسی تأثیر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در میان شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران پرداخته است. نتایج این پژوهش که همسو با پژوهش‌های پیشین در این حوزه است، حاکی از این است که شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و در انتها نیز مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم معنادار و مثبت دارد.
* نسرین ارشدی و همکاران در مقاله خود با عنوان "اثر مستقیم و غیرمستقیم خودارزشیابی‌های محوری بر خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی" در سال 1391 به ﺑﺮرﺳﯽ راﺑﻄﻪ ﺑﯿﻦ ﺧﻮدارزﺷﯿﺎﺑﯽ‌های ﻣﺤﻮري ﺑﺎ ﺧﺸﻨﻮدي ﺷﻐﻠﯽ، ﻋﻤﻠﮑﺮد ﺷﻐﻠﯽ و ﺗﻌﻬﺪ ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ و ﻧﯿﺰ ﻧﻘﺶ واﺳﻄﻪ‌ای ﻣﺘﻐﯿﺮﻫﺎي ادراك از وﯾﮋﮔﯽ‌های ﺷﻐﻞ، ﺗﻮاﻧﻤﻨﺪﺳﺎزي ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ، ﺟﻮ ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ و ﺗﻌﻬﺪ ﺑﻪ ﻫﺪف در اﯾﻦ رواﺑﻂ اﻧﺠﺎم ﮔﺮﻓﺖ. ﻧﺘﺎﯾﺞ ﺣﺎﮐﯽ از اﺛﺮ ﻣﺜﺒﺖ ﻣﺴﺘﻘﯿﻢ ﺧﻮدارزﺷﯿﺎﺑﯽ‌های ﻣﺤﻮري ﺑﺮ ﺧﺸﻨﻮدي ﺷﻐﻠﯽ، ﻋﻤﻠﮑﺮد ﺷﻐﻠﯽ و ﺗﻌﻬﺪ ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ و اﺛﺮ ﻏﯿﺮﻣﺴﺘﻘﯿﻢ اﯾﻦ ﻣﺘﻐﯿﺮ از ﻃﺮﯾﻖ ادراك از وﯾﮋﮔﯽ‌های ﺷﻐﻞ، ﺗﻮاﻧﻤﻨﺪﺳﺎزي ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ و ﺟﻮ ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ ﺑﺮ ﺧﺸﻨﻮدي ﺷﻐﻠﯽ و ﺗﻌﻬﺪ ﺳﺎزﻣﺎﻧﯽ ﺑﻮدﻧﺪ. ﺗﻌﻬﺪ ﺑﻪ ﻫﺪف ﻧﺘﻮاﻧﺴﺖ در راﺑﻄﻪ ﺑﯿﻦ ﺧﻮدارزﺷﯿﺎﺑﯽ‌های ﻣﺤﻮري ﺑﺎ ﻋﻤﻠﮑﺮد ﺷﻐﻠﯽ ﻧﻘﺶ واﺳﻄﻪ اﯾﻔﺎ ﮐﻨﺪ. از آﻧﺠﺎ ﮐﻪ اﻓﺮاد ﺑﺎ ﺧﻮدارزﺷﯿﺎﺑﯽ‌های ﻣﺤﻮري ﺑﺎﻻ، ﺧﺸﻨﻮدﺗﺮﻧﺪ، ﻋﻤﻠﮑﺮد ﺑﺎﻻﺗﺮي دارﻧﺪ، ﻧﺴﺒﺖ ﺑﻪ ﺳﺎزﻣﺎﻧﺸﺎن ﺗﻌﻬﺪ ﺑﯿﺸﺘﺮي دارﻧﺪ و وﯾﮋﮔﯽ‌های ﺷﻐﻞ ﺧﻮﯾﺶ را ﻣﺜﺒﺖ ﺗﺮ ﺗﻠﻘﯽ ﻣﯽ ﮐﻨﻨﺪ، اﻧﺘﺨﺎب آﻧﺎن ﺗﻮﺳﻂ ﺳﺎزﻣﺎن در ﻓﺮاﯾﻨﺪ اﺳﺘﺨﺪام ﻣﯽﺗﻮاﻧﺪ ﺑﺴﯿﺎر ﺳﻮدﻣﻨﺪ ﺑﺎﺷﺪ.
* هما غفوریان و همکاران در سال 1389 به بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر پرداختند. ﻧﺘﺎﻳﺞ ﺑﻪ دﺳﺖ آﻣﺪه نشان داد ﻛﻪ ﺑﻴﻦ ﻣﻴﺰان ﺗﻌﺎرض و ﻋﻤﻠﻜﺮد ﺷﻐﻠﻲ ﻛﺎرﻛﻨﺎن ﺗﻔﺎوت ﻣﻌﻨﺎداري وﺟﻮد ﻧﺪارد و ﺑﻴﻦ ﻣﻴﺰان ﺗﻌﺎرض درك ﺷﺪه ﺗﻮﺳﻂ ﻛﺎرﻛﻨﺎن ﻣﺮد و زن و ﻋﻤﻠﻜﺮد آﻧﻬﺎ ﻫﻤﺒﺴﺘﮕﻲ ﻣﻨﻔﻲ وﺟﻮد ﻧﺪارد و ﻫﻤﭽﻨﻴﻦ ﺑﻴﻦ" ﻫﻤﺒﺴﺘﮕﻲ ﺗﻌﺎرض و ﻋﻤﻠﻜﺮد ﺷﻐﻠﻲ ﻛﺎرﻛﻨﺎن ﻣﺮد" ﺑﺎ" ﻫﻤﺒﺴﺘﮕﻲ ﺗﻌﺎرض و ﻋﻤﻠﻜﺮد ﺷﻐﻠﻲ ﻛﺎرﻛﻨﺎن زن تفاوت ﻣﻌﻨﺎداري وﺟﻮد ندارد و از ﻟﺤﺎظ ﻋﻤﻠﻜﺮد ﺷﻐﻠﻲ ﺑﻴﻦ و ﻛﺎرﻛﻨﺎن زن و ﻣﺮد و ﻣﻴﺰان ﺗﻌﺎرض درك ﺷﺪه ﺗﻮﺳﻂ آﻧﻬﺎ ﺗﻔﺎوت ﻣﻌﻨﺎداري وﺟﻮد ﻧﺪارد.
* علیرضا آقایوسفی و همکاران در پژوهشی با عنوان "رابطه بین عوامل شخصیتی و عملکرد شغلی مدیران شرکت‌های بیمه" در سال 1390 به بررسی رابطه بین 5 عامل شخصیتی با عملکرد شغلی مدیران پرداختند. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و روسای شرکت‌های بیمه‌اند. برای تجزیه‌و‌تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری با عامل‌های برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، همسازی و گشودگی به تجربه و همبستگی منفی معناداری با نورزگرایی دارد و نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد، تنها پیش‌بینی کننده عملکرد شغلی از بین پنج عامل شخصیتی، برون‌گرایی و از بین مولفه‌های برون‌گرایی، جرات‌ورزی، دوستی و معاشرتی بودن است. این امر می‌تواند نشاندهنده اهمیت و تاثیر ساختار و فرهنگ سازمان‌های ایرانی و نیاز و ضرورت بالای این عامل در شغل مدیریت باشد. به طور کلی نتایج بدست آمده در این پژوهش، به فواید کاربرد مدل پنج عامل شخصیتی در انتصاب، ارتقا و آموزش مدیران اشاره دارد.
* میر سپاسی و همکاران (1390) در پژوهشی به بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد رفتار شهروندی سازمانى اثر مثبت غيرمستقيم بر عملكرد شغلى كاركنان برجای گذاشته و اثر مستقيم مثبت را بر شاخص‌های شخصيتی دارد.

### پژوهش‌های خارجی

* بونتیس (1998)، اولین مطالعه را بر روی سرمایه فکری به عنوان یک مبنای عملکرد انجام داد. او در مطالعه مقدماتی خود، شواهدی تجربی بدست آورد که از این نظریه حمایت می‌کرد که سرمایه فکری بر عملکرد تاثیرگذار است. بونتیس در یک مطالعه بر روی کسب‌و‌کارهای مالزیایی به نتیجه مشابهی دست یافت و به این موضوع رسید که قدرت روابط میان مولفه‌های سرمایه فکری با توجه به صنعت می‌تواند متغیر باشد. لازم به ذکر است که هردو مطالعه‌ای که در بالا ذکر شد سرمایه فکری را درست مثل عملکرد یا شاخص‌های مشاهده شده اندازه‌گیری کرده‌اند.
* ونگ و چنگ[[60]](#footnote-60) (2005) نشان دادند که مولفه‌های سرمایه فکری مستقیما بر عملکرد اثرگذارند به استثنای سرمایه انسانی که به صورت غیرمستقیم و از طریق دیگر مولفه‌های سرمایه فکری بر عملکرد اثرگذار است. همچنین آن‌ها وجود یک رابطه علت و معلولی را میان مولفه‌های سرمایه فکری نشان دادند.
* بونتیس و همکارانش (2000) پژوهشی را با عنوان "بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد تجاری" در صنایع خدماتی و تولیدی کشور مالزی انجام دادند که این نتایج را به همراه داشت:

میان اجزای سرمایه فکری روابط متقابلی وجود دارد و این سرمایه‌ها بر عملکرد تجاری دارای اثرنسبتا متوسطی در حدود بیست تا سی درصد می‌باشند.

* دناچن[[61]](#footnote-61) در پژوهش خود با عنوان "شایستگی‌های محوری و مدیریت عملکرد در کتابخانه‌های عمومی کانادا" که در سال 2005 با هدف ارائه فرایند مدیریت عملکرد و چارچوب شایستگی‌های محوری در کتابخانه‌های عمومی کانادا به انجام رسید به این نتیجه دست یافت که مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فردی، خدمت مشتری‌گرا، مهارت‌های تحلیلی، پاسخگویی، سازگاری، شایستگی فنی، برنامه‌ریزی و مهارت‌های سازماندهی، دانش سازمان، خلاقیت/نوآوری و رهبری، شایستگی‌های محوری شناخته شده کتابخانه‌های عمومی می‌باشند که برای سنجش عملکرد برتر کارکنان در نظر گرفته می‌شوند.
* چیانگ‌‌جو لیانگ و همکاران در سال 2013، در پژوهشی با عنوان "تأثیر شایستگی‌محوری بر عملکرد سازمانی در یک مرکز خرید فرودگاه" به بررسی روابط بین شایستگی‌محوری، سرمایه انسانی غیرقابل مشاهده و عملکرد سازمانی در یک مرکز خرید فرودگاه با استفاده از مصاحبه‌های شخصی و داده‌های ثانویه می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهند که متغیرهای شایستگی‌محوری با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارند. از دیدگاه موقعیت شغلی، شایستگی‌های محوری مدیریت و غیرمدیریت کارکنان اثرات متفاوتی بر روی عملکرد سازمانی دارند و شایستگی‌های محوری غیرمدیریت بزرگترین کمک را برای عملکرد مراکز خرید فراهم می‌آورد، در حالیکه شایستگی‌های محوری مدیریت تاثیری بر عملکرد مراکز خرید ندارند.
* خلید حافظ و همکاران پژوهشی را در سال 2007 با عنوان ارزیابی شایستگی‌های محوری سازمانی و شایستگی‌های شخصی مرتبط با استفاده از فرایند تجزیه‌و‌تحلیل AHP، انجام دادند. این مقاله یک چارچوب یکپارچه را به منظور تعیین رابطه بین شایستگی‌های محوری سازمانی و شایستگی‌های شخصی مرتبط بیان می‌دارد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که توجه به راه‌حل‌های نوآورانه، شایستگی‌محوری سازمانی، مشتری‌مداری و تیم‌گرایی مرتبط‌ترین شایستگی‌های شخصی می‌باشند.
* بانی هانی و الهواری[[62]](#footnote-62) در سال 2009 در پژوهشی با عنوان "تاثیر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی: چالش استراتژیک" به بررسی تاثیر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی در صنعت بیمه اردن پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین شایستگی‌های محوری و مزیت رقابتی وجود دارد.

## بخش سوم: صنعت بیمه

بیمه را از دو زاویه می­توان تعریف کرد. در یک مفهوم ساده بیمه تأمینی است که توسط بیمه­گران در مقابل خسارت‌های مالی ارائه می­شود. در مفهومی پیچیده ‌تر بیمه ابزاری است که توسط آن ریسک گروهی از افراد یا مؤسسات از پرداخت سهم الشرکه متعلقه در یک صندوق گرد آمده و از محل این صندوق خسارات جبران می‌گردد.

از نقطه نظر بیمه­‌گذاران، بیمه کانالی است برای انتقال خسارت و از دید بیمه­‌گران، بیمه ابزاری است برای پذیرش و ترکیب خسارات. وجه مشخصه بیمه به عنوان ابزاری برای انتقال خسارت، گرد ­آمدن و گروهی شدن ریسک­ها است. زیرا از طریق بیمه‌گر ریسک­های انفرادی ترکیب شده و به صورت جمعی درمی­آیند. پیدایش چنین ترکیبی باعث می‌شود تا ماهیت ریسک برای گروهی تغییر یافته و با تکیه بر قوانین آمار و ریاضی پیش­ بینی و تخمین خسارات منتظره امکان ­پذیر شود (مظلومی، 1367).

از ﻟﺤﺎظ اﺟﺘﻤﺎﻋﯽ ﺑﯿﻤﻪ، ﺧﺪﻣﺘﯽ ارزﺷﻤﻨﺪ ﺑﻪﺷـﻤﺎر ﻣﯽرود. ﺑﯿﻤـﻪﮔـﺮان ﺳـﺎزوﮐﺎرﻫﺎي ﺗـﺴﻬﯿﻢ رﯾـﺴﮏ را ﺑـﺮاي ﺟﺎﻣﻌﻪ ﻓﺮاﻫﻢ ﻣﯽآورﻧﺪ. آﻧﻬﺎ اﯾﻦ ﮐﺎر را از ﻃﺮﯾﻖ اراﺋﻪ ﻗﺮاردادﻫﺎﯾﯽ اﻧﺠﺎم ﻣﯽدﻫﻨﺪ ﮐﻪ ﺑـﻪ ﻣﺸﺘﺮﯾﺎﻧـﺸﺎن اﯾـﻦ اﺟـﺎزه را ﻣﯽدﻫﺪ ﺗﺎ در ﺳﻄﺤﯽ از ﻗﯿﻤﺖ، رﯾﺴﮏ ﻫﺎي ﺑﺰرگﺗﺮ را ﺑـﺎ رﯾﺴﮏﻫﺎي ﮐﻮﭼـﮏﺗـﺮ (و در ﺑﺮﺧـﯽ ﻣـﻮارد ﺑـﺎ اﻃﻤﯿﻨﺎن) ﺟﺎﯾﮕﺰﯾﻦ و ﻣﺒﺎدﻟﻪ ﮐﻨﻨﺪ. در واقع بیمه از دو جنبه، یکی از جنبه اقتصادی و دیگری از جنبه آرامش روحی و روانی در تمام طول زندگی یک فرد و یا یک خانواده می‌تواند نقش اساسی را ایفا نماید. در این صورت می‌توان به جایگاه واقعی بیمه و توسعه‌یافتگی دست یافت. صنعت بیمه به عنوان یک بخش خدماتی دارای نقشی جبران‌کننده و حمایتی در اقتصاد هر کشوری است. موفقیت این صنعت، انگیزه و محرکی برای دیگر صنایع است و موجب افزایش کارایی شرکت‌ها می‌شود و درواقع می‌توان مدعی بود که در سایه رقابت‌ها و تغییرات شدید در عرصه اقتصاد، حضور صنایع حمایتی کارا در آن عرصه یکی از مهمترین مزایای رقابتی کشورها به شمار می‌آید. ازآنجا که توسعه یافتگی کشور از اهداف اصلی در سند چشم انداز 20 ساله جمهوری اسلامی ایران است، بنابراین صنعت بیمه، پشتوانه راسخی است که سهم قابل توجهی در تحقق این مهم خواهد داشت.

شرکت‌های بیمه به موجب ماهیت فعالیت‌شان از کانال‌های مهم پس‌انداز و در نتیجه نهادهای مهم و محوری مالی‌اند که در کنار دیگر نهادهای مالی در امر تهیه و تخصیص سرمایه و کمک به تامین مالی واحدهای اقتصادی کمک می‌کنند. رشد و توسعه صنعت بیمه و فعالیت‌های بیمه‌گری در کشور به طور طبیعی تابعی است از رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور، به گونه‌ای که هرچه بر میزان توسعه فعالیت‌های اقتصادی در کشور افزوده شود، بر گسترش فعالیت‌های بیمه‌ای نیز افزوده می‌شود، در واقع پيشرفت صنعت بيمه با توسعه اقتصادي كشور مقارن است. ترميم وضع اقتصادي یک كشور، افزایش مبادلات، ترقي سطح زندگي و توسعه سرمایه‌گذاری، موجب پيشرفت صنعت بیمه در آن کشور شده و متقابلا پیشرفت و اشاعه بیمه نیز به بهبود وضع معیشت افراد کشور و حفظ ثروت ملی و تشکیل پس‌اندازهای بزرگ منجر می‌شود.

در ابتدا حضور شرکت‌های بیمه در بازار مالی اندک و اهمیت این موضوع نیز کم بود، اما به تدریج با گسترش حجم فعالیت‌های بیمه‌ای و میزان سرمایه و وجوه شرکت‌های بیمه، اهمیت حضور این شرکت‌ها در بازار سرمایه برای کل جامعه و برای خود شرکت‌های بیمه به عنوان یک مقوله مدیریتی افزایش بیشتری یافت. شرکت‌های بیمه علاوه بر تامین امنیت فعالیت‌های اقتصادی از طریق ارائه خدمات بیمه‌ای، با مشارکت و به‌کارگیری منابع مالی انباشته شده نزد خود در فواصل زمانی دریافت حق بیمه و پرداخت خسارت‌ها، به خصوص در بیمه‌های بلندمدت می‌توانند موجب تحرک، پویایی، رشد و توسعه بازارهای مالی شوند و منابع مالی شمار زیادی از فعالیت‌های اقتصادی و طرح‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های تولیدی را فراهم آورند.

بخش بیمه در ایران هنوز در مراحل اولیه توسعه است، این موقعیت را می‌توان با توجه به تعداد و مقیاس کوچک شرکت‌های بیمه ایرانی، سهم درآمدهای حق بیمه به کل تولید ناخالص داخلی و تنوع و کمیت محدود محصولات بیمه‌ای مشاهده نمود. بیمه، نقش مهم و حساسی در رشد و توسعه اقتصادی به خصوص در کشورهای در حال توسعه دارد. توجه به جایگاه و عوامل موثر بر آن و همچنین تاثیر انواع سیاست‌های اتخاذ شده در این بخش اثرات قابل ملاحظه‌ای بر اقتصاد کشور خواهد داشت. این صنعت به عنوان یکی از بخش‌های اقتصاد تحت تاثیر تحولات شرایط کسب‌و‌کار و تجارت قرار دارد و برای موفقیت خود نیازمند ارائه خدمات و پرداختن به کسب‌و‌کار بر مبنای الزامات جدید اقتصادی است.

امروزه وجود نيروي انساني متخصص و كارآمد یا به عبارت دیگر سرمایه انسانی، زمينه توسعه فعاليت‌ها و تحول در صنعت بيمه را فراهم كرده است؛ به‌طوري‌كه يكي از وجوه تمايز كشورهاي پيشرفته از كشورهاي در حال توسعه، ميزان گسترش و نفوذ بيمه و پوشش خطرات بيمه‌اي از اين طريق قلمداد مي‌شود. درحال‌حاضر، در بسياري از كشورها صنعت بيمه به يكي از بازوهاي قوي مالي تبديل شده است و تأثير عميقي بر امور اقتصادي آنها دارد، به‌طوري‌كه وجود كارشناساني كه در زمينه‌هاي مختلف بيمه آموزش‌ديده و داراي تحصيلات عالي باشند براي پيشبرد اهداف اين صنعت ضروري است. استخدام و حفظ افراد با استعداد در صنعت بيمه به يك ريسك تجاري تبديل شده و سازمان‌هاي بيمه را در سراسر جهان به رقابت مي‌طلبد، زيرا سرعت رشد و آهنگ تحول به كميت و كيفيت نيروهاي كارآمد بستگي دارد. تحصيل علم و دانش چه از طريق آموزش‌هاي آكادميك (دبستان، دبيرستان و دانشگاه) و چه از طريق آموزش‌هاي ضمن كار و خدمت، سرمايه‌گذاري در سرمايه انساني به‌شمار مي‌آيد.

در شرکت‌های بیمه نیز به دلیل تخصصی بودن مشاغل (اکچوئری، ارزیابی ریسک، تصفیه خسارت و ...) وجود نیروی انسانی متخصص و کارآمد بیش از پیش اهمیت می‌یابد. این نیروی انسانی ماهر و توانمند است که قادر می‌باشد وظایف تخصصی خود را به بهترین شکل ممکن انجام داده و زمینه‌ساز هرگونه رشد و ترقی برای سازمان گردد. نیروی انسانی در صنعت بیمه از اولین لحظه شروع فرایند بیمه‌گری تا آخرین مرحله، حضور مداوم و فعال دارد. بررسی و ارزیابی ریسک مورد بیمه، اقدام به انعقاد قرارداد بیمه یا صدور بیمه نامه، ارائه خدمات جانبی و اطلاعات جهت پیشگیری از وقوع حوادث یا کاهش دامنه خطرات و سایر مراحل بازرسی و تعیین خسارت و پیگیری پرداخت خسارت یا سرمایه بیمه از جمله فعالیت‌هایی است که در فرایند سیستم بیمه‌ای و با حضور نیروی انسانی به انجام می‌رسد.

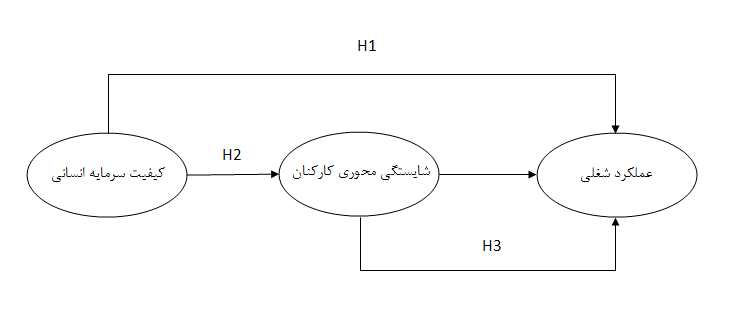
در جهان امروز، نياز به داشتن كاركناني با صلاحيت، به تأكيد روزافزون بر آموزش منجر شده است. آموزش آكادميك و دانش حرفه‌اي، هم براي اداره امور صنعت بيمه و هم براي اعتبار و مقبوليت آن در نزد عامه مردم ضروري است. داشتن دانش اساسي از اصول و عمليات بيمه و در كنار آن آموزش‌هاي فني و حرفه‌اي، چارچوبي فراهم مي‌آورد كه به مدد آن مي‌توان تحولات كنوني اين صنعت خدماتي را با موفقيت پيش برد. صنعت بيمه به كاركناني با مهارت‌هاي فني بالا نيازمند است كه دانشگاه‌ها و مدارس عالي، آنها را پرورش مي‌دهند. واضح است كه برنامه آموزشي دانشگاه‌ها به نحوي است كه به آموزش ماهيت ريسك و چگونگي كار صنعت بيمه به جامعه كمك مي‌كند. در مجموع اجراي موفق طرح تحول در صنعت بيمه كشور، درگرو تأمين نيروي انساني مناسب و خلاق است. بنابراين لازم است علاوه ‌بر توانمندسازي كاركنان فعلي، كمبود نيروي انساني از ميان واجدان شرايط گزينش شده و شايسته‌ترين‌ها به خدمت صنعت بيمه درآيند. همچنين به نحو مطلوب از كاركنان نگه‌داري شده و با ايجاد جاذبه و انگيزه‌هاي شغلي و سازماني زمينه‌هاي دلگرمي و تداوم همكاري آنها فراهم شود.

## نتیجه‌گیری

تمام مطالعات پژوهشی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیر­های مورد نظر و روابط میان آن­ها را مشخص می­کند. این چارچوب مفهومی[[63]](#footnote-63) که با عناوین دیگری همچون چارچوب نظری[[64]](#footnote-64)، نقشه ذهنی[[65]](#footnote-65)، و ابزار تحلیلی شناخته می­شود، الگویی است که پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسأله مهم تشخیص داده شده‌اند، نظریه­پردازی می­کند.

مدلی که در این پژوهش پیشنهاد می‌شود برگرفته از مدل چیانگ‌جو لیانگ[[66]](#footnote-66) می‌باشد. ضرورت وجود نیروی کار شایسته و ماهر در شرکت‌های خدماتی و به طور اخص در شرکت‌های بیمه بر کسی پوشیده نیست. با توجه به کمبود و در عین حال اهمیت استقرار نیروی کار شایسته در شرکت‌های بیمه، ضرورت استفاده از این مدل در شرکت‌های بیمه احساس می‌شود، به همین دلیل، این مدل مبنای فکری این مطالعه قرار گرفت. سرمایه انسانی شامل سه بعد سال‌های تجربه کاری، مهارت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های مرتبط با کار می باشد. شایستگی‌های محوری کارکنان شامل چهار بعد حسن‌نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا، انگیزه پیشرفت و نوآوری می‌باشد و عملکرد شغلی در بعد وظیفه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. هم چنین باید گفت سطح تجزیه‌و‌تحلیل در این پژوهش فرد در نظر گرفته شده است. در ادامه به توضیح این ابعاد پرداخته می‌شود:

* **شاخص‌های کیفیت سرمایه انسانی**
* **سال‌های تجربه کاری:** سال‌های تجربه کاری در شرکت‌های بیمه.
* **مهارت‌های حرفه‌ای:** سال‌های سابقه کار در همان سازمان (شرکت بیمه) در گذشته، پیاده‌سازی گروه آموزش شغلی در هر سال به منظور بهبود مهارت‌های حرفه‌ای.
* **شایستگی‌های مرتبط با کار:** سال‌های تجربه کاری در گذشته مربوط به موقعیت‌های شغلی پیچیده کنونی.
* **شاخص‌های شایستگی‌محوری کارکنان (CC-NM)**
* **حسن‌نیت و قابلیت اطمینان:** پایبند به ارزش‌ها و داشتن یک ذهن باز به منظور گرفتن تصمیمات مشکل.
* **خدمت مشتری‌گرا:** همیشه موقعیت مشتری را در نظر می‌گیرد و مطابق با خواسته‌های مشتری است.
* **انگیزه پیشرفت:** کارآفرینی عالی، جرات رویاپردازی، بهبود مستمر، به چالش کشیدن استانداردهای کارآمد و رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی.
* **نوآوری:** توانایی ایجاد مفاهیم جدید در خلق شغل و طراحی و کاربرد نوآوری در انجام وظایف شغلی (Chiung-ju Liang et al, 2013).
* **عملکرد شغلی:** عملکرد شغلی، به عنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارمند در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف تعریف می‌شود. مقصود از ارزش سازمانی، برآوردی است که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد (Borman et al, 2001).

شکل 2- 2: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از Chiung-ju Liang et al (2013)

## منابع فارسی:

1. ﺁﺭﻣﺴﺘﺮﺍﻧﮓ، ﻣﺎﻳﻜﻞ (1385). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). ترجمه بهروز ‌قلیچ‌لی و داریوش غلامزاده؛ مرکز پژوهش‌ها و آموزش صنعتی ایران.
2. آقایوسفی، علیرضا، و صالح میرحسنی، وحیده (1390). رابطه بین عوامل شخصیتی و عملکرد شغلی مدیران شرکت‌های بیمه. پژوهشنامه بیمه، سال بیست‌و‌ششم، شماره 4.
3. افجه، سیدعلی‌اکبر، و قادرپور، هانا (1389). بررسی تاثیر مدیریت سرمایه فکری بر عملکرد مالی سازمان. فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، پیش شماره سوم.
4. ابوالعلایی، بهزاد، و غفاری، عباس (1385). مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران). سازمان مدیریت صنعتی.
5. اسکندری، رضوان (1389). عوامل تشکیل‌دهنده‌ی سرمایه اجتماعی سازمانی در شرکت‌های بیمه خصوصی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
6. ارشدی، نسرین، و نیسی، عبدالکاظم (1391). اثر مستقیم و غیرمستقیم خودارزشیابی‌های محوری بر خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی. روانشناسی معاصر، سال هفتم، شماره 1.
7. اولریش، دیو؛ بروک بنک، وین؛ جانسون، دنی؛ سندهولتر، کورت و یونگر، جان (2008). شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت عمیق تعامل افراد و کسب‌و‌کار؛ ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری. چاپ اول، تهران: انتشارات سرآمد.
8. اﻧﻮاري رستمی، ﻋﻠﯽ اﺻﻐر، و سراجی، حسن (1384). ﺳﻨﺠﺶ ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮي و ﺑﺮرﺳﯽ راﺑﻄﻪ ﻣﯿﺎن ﺳﺮﻣﺎﯾﻪ ﻓﮑﺮي و ارزش ﺑﺎزار ﺳﻬﺎم ﺷﺮﮐﺖ‌های ﺑﺎزار ﺑﻮرس اوراق ﺑﻬﺎدار ﺗﻬﺮان. مجله بررسی‌های حسابداری و ﺣﺴﺎﺑرسی 39، 49-62.
9. امینی، آزاده (1387). تاثیر سرمایه اجتماعی بر چرخه مدیریت دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
10. بنیادی نایینی، علی، و تشکری، محمود (1391). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی و مقام معظم رهبری. فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره 19.
11. پیشنماززاده، سیدمحمد (1393). سرمایه انسانی در بیمه. دنیای اقتصاد.
12. پرسا، مریم (1390). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت و رابطه آن با بهبود عملکرد شغلی کارکنان بانک انصار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
13. جوانمرد، حبیب الله، و محمدیان، فاطمه (1389). شاخص‌های موثر در سنجش سرمایه انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال دوم، شماره 1.
14. چیت ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیاثی ندوشن، سعید (1391). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی- اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی 2، سال اول، شماره 2.
15. چیت سازیان، علیرضا (1385). مدیریت دانش و سرمایه‌های انسانی. تدبیر، شماره 177.
16. حافظ‌نیا، محمدرضا (1388). روش پژوهش در علوم انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
17. حمیدی زاده، محمدرضا، و حسین زاده شهری، معصومه (1387). طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی(موردکاوی: شرکت ایران خودرو). مجله چشم‌انداز مدیریت، شماره 29.
18. خاکی، غلامرضا (1390). روش پژوهش با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. چاپ نهم، تهران: انتشارات بازتاب.
19. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (1383). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
20. دوستار، محمد؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل و عارف عشقی، حمیده (1393). بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد انسانی بانک صنعت و معدن. نخستین کنفرانس آینده‌پژوهی مدیریت و توسعه.
21. دلاور، علی (1390). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد.
22. دانشگر، علی (1390). رابطه بکارگیری فناوری اطلاعات با بهره‌وری منابع انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
23. دیانتی، محمد، و عرفانی، مریم (1388). شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها. تدبیر، شماره 206.
24. رهنورد، فرج اله (1387). عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی در ایران. پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت. سال هشتم. شماره 4.
25. راﺑﻴﻨﺰ، اﺳﺘﻴﻔﻴﺘﻦ (1383). ﻣﺪﻳﺮﻳﺖ رﻓﺘﺎر ﺳﺎزﻣﺎﻧﻲ ﺗﺮﺟﻤﻪ ﻋﻠﻲ ﭘﺎرﺳﺎﺋﻴﺎن و ﻣﺤﻤﺪ اﻋﺮاﺑﻲ. ﺗﻬﺮان: ﻣﺆﺳﺴﻪ ﻣﻄﺎﻟﻌﺎت و ﭘﮋوﻫﺶ‌های ﺑﺎزرﮔﺎﻧﻲ، ﭼﺎپ ﭘﻨﺠﻢ.
26. سرمد، زهره ؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (1390). روش‌های پژوهش در علوم رفتاری. تهران: نشر آگاه.
27. سالنامه آماری صنعت بیمه (1392). تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
28. سکاران، اوما (1390). روش‌های پژوهش در مدیریت ترجمه دکتر محمد صائبی و دکتر محمود شیرازی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
29. ﺷﻜﺮﻛﻦ، ﺣﺴﻴﻦ؛ ﻧﻴﺴﻲ، عبدالکاظم؛ نعامی، ﻋﺒﺪاﻟﺰﻫﺮا و ﻣﻬﺮاﺑﻲ‌زاده ﻫﻨﺮﻣﻨﺪ، مهناز (1380). ﺑﺮرﺳﻲ رابطه ﺧﺸﻨﻮدي ﺷﻐﻠﻲ ﺑﺎ رﻓﺘﺎر ﻣﺪﻧﻲ و ﻋﻤﻠﻜﺮد ﺷﻐﻠﻲ در کارکنان ﺑﺮﺧﻲ کارخانه‌های اﻫﻮاز. ﻣﺠﻠﻪ ﻋﻠﻮم ﺗﺮﺑﻴﺘﻲ و روانشناسی دانشگاه شهید ﭼﻤﺮان (وﻳﮋة روانشناسی). 3و4(8): 24-13.
30. شجاعی، سیدعمادالدین، و مقدم، علیرضا (1388). تعیین شایستگی‌های محوری سازمان بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز. مجله منابع انسانی، شماره دوم.
31. شهائی، بهنام و خائف الهی، احمدعلی (1389). بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد شعب بانک سپه در تهران. مجله مدیریت دولتی، دوره 2، شماره 5.
32. صناعی، ایمان، و خورشیدی، مینو (1391). بررسی اثر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در صنعت بیمه ایران )مطالعه موردی نمایندگی‌های شرکت‌های بیمه در تهران(. پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب‌و‌کار بیمه "تمایز رقابتی مبتنی بر فناوری".
33. صدیقی، مینا (1367). مشکلات بیمه‌گری در کشورهای حوزه خلیج فارس. فصلنامه بیمه مرکزی ایران، شماره 1.
34. طباطبایی، سیده‌زهره (1391). بررسی تأثیر نتایج سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان بر خلق دانش و عملکرد شغلی (شرکت یونیلور ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
35. طبیبی، سید جمال الدین؛ ملکی، محمدرضا و دلگشایی، بهرام (1388). تدوین پایان نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی. چاپ چهارم. تهران: فردوس.
36. عالم تبریز، اکبر؛ رجبی فرد، ایمان و حاجی بابا علی، علی (1388). سرمایه فکری. تهران: مرکز آموزش و پژوهش‌ها صنعتی ایران.
37. علی مهدی، مسلم (1391). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با رضایت شغلی، انگیزش شغلی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق.
38. علیزاده، سعید (1391). رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
39. عمادزاده، مصطفی (1385). اقتصاد آموزش و پرورش. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
40. غفوریان، هما، و فلامرزی, آمنه (1389). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی. فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، سال نخست، شماره 2.
41. فتحي، ناصر، و شعباني راوري، عليرضا (1386). الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا (مروارید پنهان).
42. ‌قلیچ‌لی، بهروز (1388). مدیریت دانش فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب‌و‌کارها. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
43. کلانتری، خلیل (1388). مدلسازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی- اقتصادی. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
44. میرسپاسی، ناصر (1382). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران.
45. میرسپاسي، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا و قنبرى، مژگان (1390). بررسي رابطه رفتار شهروندی سازماني وعملكرد شغلى کارکنان –شهرداری. مجله شهرداري‌ها، شماره 100 ، صص 104-93.
46. میرکمالی، سیدمحمد (1385). فرهنگ مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسطرون. چاپ اول.
47. موسوی، سیدمحمد (1391). الگوی توسعه سرمایه انسانی، رساله دکترا.
48. مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو (1385). ارزیابی 360 درجه از تئوری تا عمل (تجربه‌ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی). تهران: فرازاندیش سبز.
49. مک ناب، دیوید ای (1390). روش‌های پژوهش کمی و کیفی (مدیریت دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی) ترجمه دکتر واعظی و آزمندیان. تهران: انتشارات صفار.
50. مظلومی، نادر (1367). انتقال خسارت- شیوه مقابله با ریسک. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی- پرتال جامع علوم انسانی، مجله پژوهشنامه بیمه، شماره 3.
51. مجتهدزاده، ویدا؛ علوی طبری، سیدحسین و مهدی‌زاده، مهرناز (1389). رابطه سرمایه فکری (انسانی، ساختاری، مشتری) و عملکرد صنعت بیمه (از دیدگاه مدیران). مجله بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره 17، شماره 60.
52. نادری، ابوالقاسم (1383).اقتصاد آموزش. تهران: نشر یسطرون.
53. نعامی، عبدالزهرا (1384). بررسی سبک‌های رهبری و خشنودی شغلی و عملکرد شغلی در کارکنان شرکت فولاد خوزستان. پایان‌نامه جهت اخذ مدرک دکترای تخصصی روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
54. هومن، حیدرعلی (1388). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران؛ انتشارات سمت.

## منابع لاتین:

1. Abdullah، D. F.، & Sofian، S. (2012). The Relationship Between Intellectual Capital and Corporate Performance. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 537 – 541.
2. Armstrong, M. (2000), Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 2nd ed, ClaysLtd, London.
3. Alipour,M. (2012). The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies. Measuring Business Excellence, 53-66.
4. Bani-Hani J. S. & Al-Hawary F. A. (2009): The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. International Bulletin of Business Administration, ISSN: 1451-243X Issue 6 (2009).
5. Bergenhenegouwen, G., Horn, H. and Mooijman, E. (1996), ‘‘Competence development– a challenge for HRM professionals: core competences of organisations as guidelines for the development ofemployees’’,JournalofEuropeanIndustrialTraining,Vol.29No.9,pp.29-35.
6. Bontis, N., Keow, W.C.C. & R.I. Chardson (2000), "Intellectual Capital and Business performance in Malaysian Industries", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, PP. 85-100.
7. Bontis, N. (2007). Managing intellectual capital: the MIC matrix, Knowledge and Learning, Vol.3, 319-328.
8. Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., and Summers, L. "360 Feedback from Another Angle." Human Resource Management,2001.
9. Blancero, D., Boroski, J., Dyer, I., 1996. Transforming human resource organizations: A field study of future competency requirements. Human resource management 35, 383-404.
10. Borman, W.C., Penner, L. A., Allen, T. D., and Motowidlo, J. S (2001), "Personality Predictors of Citizenship Behavior", International Journal of Selection and Assement, 9, 52-69.
11. Baker,J.C., Maps,J. , New, C.C., Szwejzewski, M. (1997). A hier archical model of business competence. Integrated ,Manufacturing Systems, 8(5), 265-272.
12. Becker,G.S. (1993).Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis. With Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago press. Third Edition.
13. Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2001). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implication. In G. E. Ferris (Ed). Research in Personal and Human Resources Management, 16, 53-102.
14. Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. International Journal of Management Reviews, 3(1), 41-60.
15. Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. Management Decision, 36(2), 63-76.
16. Boyatzis, R.E. (1982),The Competent Manager: A Model for Effec- tive Performance, Wiley , New York , NY.
17. Bolen , L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. Management Decision, 1161-1185.
18. Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T., and Lin, T. (2010). “Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance”. Journal of Intellectual Capital 11 ( 4): 433-450.
19. Carless, S. (2005), “Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study”, journal of Occupational and organizational Psychology, Vol. 78 pp. 411-29.
20. Chiung-Ju Liang, Ying-Li Lin, Hsiu-Feng Huang. (2013); Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center, Journal of Air Transport Management.
21. Chen, J., Zhu, Z., and Xie, H. Y. (2004). Measuring Intellectual Capital: A new Model and Empirical Study. Journal of Intellectual Capital 5(1): 195-212.
22. Conger, J, A. Kanugo, R., N. (1988) The Empowerment Process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review .Volume 13, p 471-482.
23. Cannon, Mark and Robert Witherspoon. "Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement." Academy of Management Executive 1905 (2005): 120-134.
24. Chin,W.W.,& Newsted.P.R.(1999).Structural equation modeling analysis with small samples using PLS, in rick hoyle(ed),Statistical strategies for small samples research, sage Publications:307-341.
25. Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh,(2012).“The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance:The mediating effects of organizational citizenship behavior”, International Journal of Hospitality Management 31, 180–190
26. Dulewicz, V. and Herbert, P. (1992). The Relationship between Per- sonality, competences, leadership style and managerial effective- ness. Henley Working Paper, HWP 14/92.
27. Dutton, J.E., Dukerich, J.M. (1991), “Keepingan eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", ”Academy of Management journal, Vol. 34 No. 3, pp. 517-54.
28. Donna C. Chan. (2005). Core competencies and performance management in Canadian public libraries, journal of Library Management.
29. Dess, G. D. And Picken, J. C. (2000), Beyond Productivity: How leading Companies Achieve Superior Performance by Lever Aging their Human Capital, New York: A.M.A.
30. Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York. NY: Harper Business.
31. Fowler, S.W., King, A.W., Marsh, S.J., Victor, B. (2000). Beyond products: New strategic imperatives for developing competencies in dynamic invironment. Journal of Engineering Technology Management, 17(3-4), 357-377.
32. Goleman,D.and Boyatzis, R.E.and McKee,A. (2002),”Primal leader- ship: Realizing the power of emotional intelligence”,Boston:Harvard Business School Press,pp.39.
33. Godbout, A. (2000), ‘‘Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organisations’’, Knowledge and Process Management, Vol. 7No. 2, pp.76-86.
34. Gilgeous, V. and Parveen, K. (2001), ‘‘Core competency requirements for manufacturing effectiveness’’, Integrated Manufacturing Systems,Vol. 12 No.3, pp.217-27.
35. Harris, L. (2000). A Theory of Intellectual Capital. Advances in Developing Human Resources, 22-37.
36. Hamel, G. and Prahalad, C. (1990), ‘‘The core competence of the corporation’’, Harvard Business Review,May-June, pp.79-91.
37. Hafeez, K. and Abdelmeguid, H. (2003), ‘‘Dynamics of human resource and knowledge management’’, Journal of the Operational Research Society, Vol.54, pp.153-64.
38. Hafeez, K., Essmail, E. and Siddiqi, J. (2005), ‘‘An integrated framework for evaluating individuals’ competencies and organisational core competences’’, The 2nd International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning (ICICKM2005), Dubai, 21-22 November 2005,pp.213-25.
39. Hafeez, K., Essmail, E. and Siddiqi, J. (2004), ‘‘Core competence evaluation for a utility company’’, The 5th European Conference in Knowledge Management (ECKM2005), Paris, 30 August. 1 September 2004,pp.403-16.
40. Hafeez Khalid , Essmail Ali Essmail (2007); Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process; Management Research News Vol. 30 No. 8, Emerald Group Publishing Limited.
41. Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2002), ‘‘Identifying core competence’’, invited paper IEEE Potentials, April/May,pp.2-8.
42. Hoffmann, T. (1998), ‘‘The meanings of competency’’, Journal of European Industrial Training, Vol. 23 No.6, pp.275-85.
43. Hesketh, A., Fleetwood, S., 2006. Beyond measuring the human resource management-organizational performance link: applying critical realist metatheory.Organization 13, 677-700.
44. Jawahar. I. M., & Carr. D., (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader- member exchange .Journal of Managerial Psychology. 22 (4): 330-349.
45. Javidan, Mansour. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?. Long Range Planning, Vol. 31 No. 1: 60-70. http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5.
46. Karthik, Namasivayam and Basak Denizci (2006). Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers. Journal of Intellectual Capital. Vol. 7, No. 3, PP: 381-393.
47. Kupper Hendrik A.E, Palthe Wulfften(2005). Competency-Based Curriculum Development. Larenstein University of Applied Sciences,The Netherlands.
48. Ling, Y.H. (2012). The influence of intellectual capital on global initiatives. VINE, 129-144.
49. Liu, G. H., & Wang, E. T. (2012). Intellectual capital accounting: an alignment between the motive and the accounting approach. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 37-49.
50. Marr, B. (2004), "Measuring and Benchmarking Intellectual", Benchmarking: an International Journal, Vol.11, No.6. pp.559-570.
51. Muchincky, P 2000, Psychology to work: an introduction to industrial and organizational psychology, Wadsworth.
52. Mackay, P. (2003), ‘‘Competencies and competence: what are they and what part do they play?’’, available at: www.mdcentre.gov.nz (accessed 28 March 2003).
53. McClelland D.(1973)» Testing for competence rather than for intel- ligence « , American Psychologist,vol.20,pp.321-330.
54. Malcolm, W.(2002). International Encyclopedia of Business and Management. New York: Thomson Business Press.
55. Motowidlo, J. S. (2003). Job Performance. Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology,12: 39-55.
56. Menzies, M. Human (2003). Capital Development Research. Journal of Science and Technology. Vol. 3, online, [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
57. Mintzberg, H (1987), "Crafting Strategy", HBR, July-Aug, pp. 23-29 128-148.
58. Mincer, J. (1979). Human capital and earning. In D. M. Windham (Ed), Economic dimensions of education (pp. 1-13). Washington, DC: The Academy.
59. Moyer, R (2000). Deﬁning and measuring competencies:An overview of Approaches. (http://www. Click2learn.com).
60. Marcie Levine (2003). "360° ASSESSMENTS - WHERE DO I START? Seven Tips to Help You Create and Administer Successful 360° Feedback Surveys" (PDF). Retrieved on 2007-02- 05.
61. Nazari, Jamal A. & Herremans, Irenem. (2007).Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. Journal of Intellectual Capital 4, 595-609.
62. Newsome, S. and Catane, V. M and Day, A.L.(2004),»Leader Com- petencies: Proposing a Research Framework « , Canadian Forces Leadership Institute.
63. Ortiz, M. (2007) Intellectual capital valuation considering the context. Retrieved from: http://www.icapitali.org.
64. Prajogo, Daniel, I. & McDermott, (2011), “The relationship between multidimensional organizational culture and performance”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.31, No.7, pp.712-735.
65. Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006). People Resourcing , Contemporary HRM in practice. Third edition published, Harlow: Financial Times / prentice Hall.
66. Post, H. (1997), ‘‘Building a strategyon competences’’, Long Range Planning, Vol. 30 No. 5, pp. 733-40.
67. Parry, B.S., 1998. Just what is a competency? And what should you care? Training, 58-64.
68. Qingdong, Li, 2009. Method for comprehensive evaluation of enterprise core competence and its application. Canadian Social Sience 5, 1-8.
69. Ramírez -Córcoles, Yolanda ,. Santos Peñalver, Jesús F & Tejada Ponce, Ángel et al. (2007). Intellectual Capital in Spanish University. Journal of Intellectual Capital 4, 732-748.
70. Roose G. et al.(1997), "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Vol.3, No.3, pp.413-426.
71. Ringle, C.M., Wende, S., &Will, A. (2004). Smart PLS Version 2.0 M3, University of Hamburg.
72. Roose, G., Pike, S. and Fernstro, L. (2005). Managing Intellectual Capital in Practice. Oxford: Elsevier.
73. Rodov, I & Leliaert P. (2002). FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement. Journal of Intellectual Capital 3(3): 323-336.
74. Seetharman, A. et al. (2002), "Intellectual Capital Accounting Reporting in Knowledge Economy", Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.2, pp.
75. Spencer, L. and Spencer, S.( 1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, New York.
76. Schon D.A. (1993) The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books New York.
77. Schroder, H.M.( 1989), Managerial Competence: The Key to Ex- cellence. Kendal/Hunt, Dubuque, Iowa.
78. Salonius, H., & Lonnqvist,A. (2012). Exploring the policy relevance of national intellectual capital information. Journal of Intellectual Capital, 331-342.
79. Stile, P., and Kulvisaechana (2004). Human Capital and Performance. A Literature Review, Judge Institute of Management, University of Cambridge.
80. Spector PE. Industrial organizational psychology. 5th ed. John Wiley & Sons Inc; 2008.
81. Stewart, T. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday/Currency.
82. Shuler R, Jackson SHR. Issues and activities in mergers and acquisitions. Euro Manag J. 2001; 239-53.
83. Sanchez, R. (1997). "Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence". Journal of Business Research, 57(5), pp.518-32.
84. Thomas, V., Dialami, M., Dialami, M., Dhoreshwar, A., Kaufamnd, D., Kishor, N ., Lopez, R., & Wang, Y. (2000). The Quality of Growth. Published for the world Bank, Oxford University Press.
85. Tharenou, P. (2001), “Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?”, Academy of management journal, Vol. 44 No. 5, pp. 1005-17.
86. Tett RP, Burnett DD. A personality trait-based interactions model of job performance. J Appl Psychol. 2003;88(3):500–17.
87. Tayles, M. Bramley, A., Adshead, N. and Farr, J. (2002) Dealing the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15, 258- 260.
88. Tampoe, M. (1994), ‘‘Exploiting the core competences of your organisation’’, Long Range Planning, Vol. 27 No.4, pp.66-77.
89. Tsan WN (2002). Measurement of intellectual capital in IT industry–a perspective based on system theory, Department of information management, National Central University, Chungli.
90. Unland, M. and Kleiner, B. (1996), ‘‘New developments in organizing around core competences’’. Work Study, Vol. 45 No. 2,pp.5-9.
91. Wynne, B. and Stringer, D. (1996), Competencies: A Practical Guide to Understanding and Applying Competencies, Technical Communications (Publishing) Limited, Petts Wood.
92. Weightman, J.(1994), Competencies in action, 1st ed., IPDC, London.
93. Whitehill, M. (1997), ‘‘Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage’’, Long Range Planning, Vol. 30 No.4, pp.621-7.
94. Wiig, K. (1999). Successful Knowledge Management: Does it exist? European American business journal, August.
95. Wang, W-Y, and Chang, Ching fu. (2005): Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan, Journal of intellectual capital, Vol. 6, No.2, pp. 222-236.

1. - Despres and Chauvel [↑](#footnote-ref-1)
2. - Fornell [↑](#footnote-ref-2)
3. - Bounfour [↑](#footnote-ref-3)
4. - Macroeconomic phenomena [↑](#footnote-ref-4)
5. - Patent [↑](#footnote-ref-5)
6. - Consultancy institution [↑](#footnote-ref-6)
7. - Scalability [↑](#footnote-ref-7)
8. - Growing returns [↑](#footnote-ref-8)
9. - Difficulty to imitate [↑](#footnote-ref-9)
10. - human capital [↑](#footnote-ref-10)
11. - structural capita [↑](#footnote-ref-11)
12. - customer capital [↑](#footnote-ref-12)
13. - Liu & Wang [↑](#footnote-ref-13)
14. - Edvinsson [↑](#footnote-ref-14)
15. - Baker [↑](#footnote-ref-15)
16. - Davenport & Prusak [↑](#footnote-ref-16)
17. - McGregor [↑](#footnote-ref-17)
18. - Hadson [↑](#footnote-ref-18)
19. - Pennings [↑](#footnote-ref-19)
20. - Kierstead [↑](#footnote-ref-20)
21. - Hay-McBer [↑](#footnote-ref-21)
22. - David McClelland [↑](#footnote-ref-22)
23. - Armstrong [↑](#footnote-ref-23)
24. - Capability [↑](#footnote-ref-24)
25. - Boyatzis [↑](#footnote-ref-25)
26. - Threshold Competencies [↑](#footnote-ref-26)
27. - Differentiating Competencies [↑](#footnote-ref-27)
28. - Schroder [↑](#footnote-ref-28)
29. - Entry Level Competencies [↑](#footnote-ref-29)
30. - Basic Competencies [↑](#footnote-ref-30)
31. - High Performance Competencies [↑](#footnote-ref-31)
32. - Dulewicz & Herbert [↑](#footnote-ref-32)
33. - Intellectual [↑](#footnote-ref-33)
34. - Interpersonal [↑](#footnote-ref-34)
35. - Adaptability [↑](#footnote-ref-35)
36. - Results - orientation [↑](#footnote-ref-36)
37. - Goleman & Boyatzis [↑](#footnote-ref-37)
38. - Sanchez [↑](#footnote-ref-38)
39. - Coyne [↑](#footnote-ref-39)
40. - Whitehill [↑](#footnote-ref-40)
41. - Collective learning [↑](#footnote-ref-41)
42. - valuable [↑](#footnote-ref-42)
43. - Rare [↑](#footnote-ref-43)
44. - Inimitability [↑](#footnote-ref-44)
45. - No Substitution [↑](#footnote-ref-45)
46. - Brooking [↑](#footnote-ref-46)
47. - Chiung- Ju Liang [↑](#footnote-ref-47)
48. - Johlke [↑](#footnote-ref-48)
49. - Wynne & Stringer [↑](#footnote-ref-49)
50. - Kahn & kats [↑](#footnote-ref-50)
51. - Task performance [↑](#footnote-ref-51)
52. - Contextual performance [↑](#footnote-ref-52)
53. - Motowidlo [↑](#footnote-ref-53)
54. - Van Scotter [↑](#footnote-ref-54)
55. - Job Dedication [↑](#footnote-ref-55)
56. - Interpersonal Facilitation [↑](#footnote-ref-56)
57. - Conway [↑](#footnote-ref-57)
58. - Adoptive performance [↑](#footnote-ref-58)
59. - Pulakos [↑](#footnote-ref-59)
60. - Wang & Chang [↑](#footnote-ref-60)
61. - Donna C. Chan [↑](#footnote-ref-61)
62. - Bani-Hani & Al-Hawary [↑](#footnote-ref-62)
63. - Conceptual Framework [↑](#footnote-ref-63)
64. - Theoretical Map [↑](#footnote-ref-64)
65. - Mental Map [↑](#footnote-ref-65)
66. - Chiung- Ju Liang [↑](#footnote-ref-66)