

## **Designing a Model of Competencies for Senior Managers of Afghan Governmental Organizations (Case Study: Government agencies in Herat province)**

**Abdul Quddos Ebrahimi<sup>1</sup>, \*Aryan Gholipour<sup>2</sup> & Mohammad Ali Shah Hosseini<sup>3</sup>**

1-Assistant Prof., Faculty of Economics and Management, Herat University, Herat, Afghanistan. And Graduated from the University of Tehran, Faculty of Management with a PhD in Human Resource Management

2-Prof. Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: a.gholipor@ut.ac.ir

3-Associate Prof. Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Received: 30/09/2017; Accepted: 13/04/2018**

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

The main purpose of this study is to elaborate on the general competencies of senior managers of Afghan government agencies. Given the descriptive nature of the research, this research is based on the data-driven strategy and the theoretical model of Strauss and Corbin as the research approach. In this approach, sub-categories in a series of relationships are linked to one that expresses causal conditions, phenomena, confounding conditions, contextual conditions, interactions, and consequences. The research data collection was structured and semi-structured interviews with 20 senior managers of government agencies in Herat province, Afghanistan, selected through snowball sampling. The results show that communication skills, conflict resolution skills, stress management ability, crisis management ability, time management, problem solving, empowerment, negotiation skills, nonverbal skills, and quantum skills as central phenomena. Experience, expertise, intelligence, intelligence, and personality and personality traits have been identified as causal conditions for senior management to have meritocracy, sustainable development, productivity, and social justice. However, in this model, contextual factors (such as managerial skills, cognitive skills, technical skills, and political skills) and interfering conditions (cultural, social, political, cognitive, and economic barriers) influence relationships

#### **Introduction**

The present value and future success of any organization depends directly on the capabilities and skills of its employees. Today, employees are a key source

of competitive advantage and have the ability to utilize other resources including raw materials, capital, and technology.

Organizations with talented and capable people can make quick decisions in global markets and move with the speed of networks. According to the resource-based perspective, the competitive advantage in an organization is based on the use of an organization's valuable resources that must have features such as non-replicability, non-substitution, and non-uniformity. Management experts have come to realize that employees are the main source of quality improvement and productivity. Today, the role and importance of human resources in the growth and development of organizations, both at the micro level and in human societies, has become increasingly apparent at the macro level. Thus, in the modern age, human beings are seen as endless and valuable capital, and it is now well-known that the decline of human capital has led to a decline in productivity and production. If organizations want to survive in today's turbulent environment, they must have a holistic and strategic approach to environmental change and take account of the various requirements. Because competent resources that possess the knowledge, abilities and skills needed are the most fundamental competitive resources of organizations.

And if these organizations are government agencies, they will certainly have long-term effects in the area of influence and deal directly with the fate of the nation. The consequences of a decision taken at the macro level by senior managers of government agencies can determine a nation's status in the domestic and international arena and promote or elevate a society or vice versa. Therefore, the wisdom and competence of senior executives in government agencies responsible for policymaking, regulation, and implementation are among the most important factors in determining a country's destiny. A study in the US has shown that only a few of the people applying for public administration jobs have the minimum qualifications to hold important government positions.

#### **Materials and Methods**

This study is descriptive. Given the nature of research, the strategy used is Grounded Theory. The wisdom of using this strategy goes back to using it. Fundamentals of Grounded Theory is a systematic, qualitative way of generating a theory that, at a broad level, explains the process of subject-matter interaction or interaction with a particular identity. Due to the existence of multiple patterns in the Grounded Theory, the best way to construct the model is the Strauss and Corbin field theory used in this research. In this contextual method, sub-categories in a series of relationships are linked to a category that is the expression of causal conditions, phenomena, confounding conditions, contextual conditions, interactions, and consequences. According to the

paradigm model and the Grounded Theory, the first step will be to conduct interviews with experts and to better understand the concept of competence with regard to the environment and conditions prevailing in Afghan society and government agencies. In the next step, depending on the specific organizations, the case study method will be used, and the study of documentation and interviews with experts and individuals will take place. Finally, considering the post-planning approach and the use of sustainable planning, the best strategies based on the conceptual model developed in the form of a theoretical model are presented to the relevant organizations.

### **Conclusion**

This theory describes the mechanisms by which the target community (Afghan government agencies) recognizes their scientific and professional needs and, by referring to them, seeks to acquire the required knowledge and, on the other hand, universities and higher education institutions, parties and organizations. Religious groups, religious communities and scholars, civil society, intellectuals, cultural and social organizations also market their product to the target community.

According to the model obtained from the research results, one of the necessities of the political and social system in the country is to pay attention to the intellectual, physical, scientific and personality development appropriate to the country's conditions (causal conditions). To this end, it is essential that senior managers of government agencies have the characteristics and requirements for administrative, professional, and political activities and provide the necessary contexts for enhancing public competence in the community (the main issue). Despite these supports, the reform of systems, processes, procedures, and mechanisms governing government agencies has been reviewed and summarized to provide valuable results on the performance of senior executives (interactions). Social reinforcement, organizational transformation, and avoidance of stereotypical cultures and traditionalism, and having well-organized programs can provide the necessary backgrounds to replace active and efficient organizations with traditional and classical organizations (interventionist conditions). Consideration of courses, social environments, personal skills, social behaviors and practices, and localization of useful and necessary practices can help in nurturing a manager in the community (Contextual factors). It should be borne in mind, however, that without well-planned planning, the financial and spiritual support needed and the attention of all of the micro-social and organizational sectors to achieve the goals of this research is futile (implications).

**Keywords:** Competency, Competency Model, Top Managers

## طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان

(مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان هرات)<sup>۱</sup>

دکتر عبدالقدوس ابراهیمی\* - دکتر آراین قلی پور\*\* - دکتر محمدعلی شاه حسینی\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تبیین شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان است. با توجه به ماهیت توصیفی تحقیق، این پژوهش مبتنی بر راهبرد داده بنیان و مدل نظری استراوس و کوربین به عنوان رویکرد پژوهشی استفاده شده است. در این رویکرد مقولات فرعی در سلسله روابطی به یک مقوله مرتبط می‌شوند که بیانی از شرایط علی، پدیده، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، تعامل‌ها و پیامدهاست. گردآوری اطلاعات پژوهش مصاحبه ساخت یافته و نیمه ساخت یافته با ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استادان هرات افغانستان بوده است که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. نتایج نشان داده است که مهارت‌های ارتباطی، توانایی‌های حل تعارض، توانایی مدیریت استرس، توانایی مدیریت بحران، مدیریت زمان، حل مساله، توانایی تفویض اختیار، مهارت‌های مذاکره و گفتگو، مهارت‌های غیرکلامی و مهارت‌های کوانتیمی به عنوان پدیده محوری. تجربه و تخصص، آگاهی‌ها، هوش و ذکاوت، روحیه و خطمشی فکری و ویژگی‌های شخصی به عنوان شرایط علی مطرح بوده که دارا بودن آنها برای مدیران ارشد شایسته‌سالاری، توسعه پایدار، بهره‌وری و عدالت اجتماعی را در پی خواهد داشت. هر چند در این الگو، عوامل زمینه‌ای (نظیر مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های سیاسی) و شرایط مداخله‌گر (موانع فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، شناختی و اقتصادی) روابط را تحت تاثیر قرار داده است.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی، مدل شایستگی، مدیران ارشد

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت منابع انسانی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران می باشد.

\* مدیریت - مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - استاد گروه مدیریت دولتی / دانشگاه تهران، تهران، ایران. a.gholipor@ut.ac.ir

\*\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

ارزش کنونی و موفقیت آینده هر سازمان به طور مستقیم به توانایی‌های و مهارت‌های کارکنان آن بستگی دارد (Barney and Wright, 2001). امروزه کارکنان به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی محسوب شده و از توانایی به کارگیری سایر منابع از جمله مواد خام، سرمایه و تکنولوژی برخوردارند. سازمان‌هایی که افراد شایسته و توانمند در اختیار داشته باشند، می‌توانند در بازارهای جهانی به سرعت تصمیم‌گیری نموده و همگام با سرعت شبکه‌ها حرکت نمایند (Kaya, 2006). بر اساس دیدگاه منبع‌محور، مزیت رقابتی در سازمان بر پایه به کارگیری مجموعه منابع با ارزش سازمان حاصل می‌شود (Rumelt, 1984) که باید از ویژگی‌هایی همچون قابل تقلید نبودن، جانشین نداشتن، و یکنواخت نبودن بهره‌مند باشند (Barney, 2001; Hoopes et al., 2003). صاحب‌نظران مدیریت به آن نکته پی برده‌اند که کارکنان، منبع و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری هستند. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها، در سطح خرد و جوامع بشری، در سطح کلان بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به انسان به عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و با ارزش می‌نگرند و دیگر به خوبی نمایان است که کاهش سرمایه‌بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. اگر سازمان‌ها بخواهند در محیط پرتلاطم امروزی از حیات مستمر برخوردار باشند باید همسو با تغییرات محیطی، نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مد نظر قرار دهند. از آنجا که منابع شایسته که برخوردار از دانش، توانایی و مهارت‌های مورد نیاز باشند، اساسی‌ترین منابع رقابتی سازمان‌ها هستند (Barney, 2001). و اگر این سازمان‌ها، سازمان‌های دولتی باشند مطمئناً به لحاظ قلمرو اثرگذاری دارای اثرات دوربرد بوده و مستقیماً با سرنوشت ملت سروکار دارد. تبعات یک تصمیم که در سطح کلان توسط مدیران ارشد سازمان‌های دولتی اخذ می‌شود می‌تواند جایگاه یک ملت را در عرصه داخلی و وجهه بین‌المللی تعیین کرده و یک جامعه را به پیشرفت و تعالی رسانده و یا بالعکس موجبات سقوط و انحطاط آن را فراهم آورد. لذا درایت و شایستگی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی که مسئولیت خط‌مشی‌گذاری و تنظیم و نحوه اجرا را بر عهده دارند از مهمترین عوامل موثر در تعیین سرنوشت یک کشور می‌باشد. یک مطالعه در امریکا نشان داده است که از میان افرادی که متقاضی

استخدام در مشاغل مدیریتی در بخش عمومی هستند فقط تعداد کمی از آنها حداقل شایستگی‌ها را برای احراز پست‌های مهم دولتی دارا می‌باشند (Patti and Mynard, 1978: 288-290).

### مبانی نظری پژوهش

تغییرات ساختاری و چالش‌هایی که جوامع به دلیل تحولات جهانی با آن مواجه هستند، مدیریت منابع انسانی را ناگزیر به یافتن روش‌های جدیدی برای مدیریت این تغییرات می‌نماید، لذا سازمان‌ها به طور دائم باید کارکرد و کیفیت کارشان را ارزیابی و تعدیل نمایند. در فنلاند، در استراتژی‌های ملی و منطقه‌ای، مدیریت شایستگی و توسعه منابع انسانی، زمینه‌های کلیدی برای پاسخ به تغییرات ساختاری هستند. فقدان نیروی کار شایسته یک چالش جدی است که نیاز به روش‌های جدید برای مدیریت شایستگی‌ها و قابلیت استخدام کارکنان دارد (Siikaniemi, 2009: 402).

تا مدتهای زیادی تقریباً در همه جای دنیا برای انتخاب کارکنان از آزمونهای هوش و استعداد استفاده می‌گردید. این آزمون‌ها با تقسیم بندی افراد به دو دسته واجد شرایط و فاقد شرایط بر زندگی افراد تاثیر بسزایی دارند. سوال اساسی اینجاست که آیا تستهای هوش، توانایی‌هایی که برای موفقیت شغلی ضروری است را می‌سنجد؟ در یک بررسی توسط ثروندیک و هگن<sup>۱</sup> بر روی ۱۰۰۰۰ شرکت کننده، ضرایب همبستگی میان نمرات تست استعداد و معیارهای موفقیت شغلی از آنچه که انتظار می‌رفت کمتر بود بنابراین اعتبار آنها تایید نشد. یکی از بزرگترین نقاط ضعف تستهای هوش و استعداد موجود این است که موقعیت مطلوب را ساختار دهی کرده و تست دهنده را مجبور می‌کنند یک نوع پاسخ خاص را ارائه دهند (McClelland, 1973: 1-12). از اینرو رویکردهای دیگری مانند رویکردهای مبتنی بر شایستگی شناسایی شدند. امروزه این حقیقت که توسعه و مدیریت شایستگی، ابزارهای کلیدی برای ارتقای رقابت‌پذیری سازمانها و جوامع هستند پذیرش همگانی پیدا کرده است (Lee, 2010: 434). بسیاری چون مک کلند مدعی‌اند، ارزیابی شایستگی‌های کارکنان یک روش موثر برای پیش‌بینی عملکرد شغلی به شمار می‌رود. اما یک سوال وجود دارد و آن اینکه آیا می‌توان این بحث را تا مشاغل مدیریتی تعمیم داد و برای

1-Thorndick and Hagen

انتخاب، پاداش و ارتقای مدیران نیز از سیستم‌های شایستگی استفاده کرد؟ بعلاوه هنوز مشخص نیست که حتی در صورتی که شایستگی‌ها با عملکرد شغلی افراد مرتبط باشند، آیا استفاده از سیستم شایستگی می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد؟ راسل<sup>۱</sup> نشان داد که شایستگی‌های مورد استفاده برای غربال کردن نامزدهای مدیران عمومی<sup>۲</sup> در یک سازمان ارتباط مثبتی را با عملکرد آتی واحد بعد از اینکه فرد مدیر عمومی شد، نشان می‌دهد (Levenson et al., 2006: 361).

یک پیش زمینه برای مزیت رقابتی پایدار در برداشتن ترکیبی منحصر به فرد از کارکنان شایسته و خط مشی‌های منابع انسانی برای حفظ آنها و سرمایه گذاری بر روی آنها می‌باشد (Van der Heijde and Van der Heijden, 2006: 452). رویکردهای مبتنی بر شایستگی<sup>۳</sup> برای طیف وسیعی از فعالیت‌های منابع انسانی مانند کارمندیابی، انتخاب، آموزش و مدیریت عملکرد کاربرد دارد. اخیراً رهبری مبتنی بر شایستگی به دلیل پتانسیلش برای خلق متخصصین خاص یک سازمان و پرورش سازمانهای با عملکرد بالا توجه زیادی را به خود جلب کرده است. یکی از اهداف کلیدی منابع انسانی مهیا ساختن رهبران برای سازمان‌های آینده می‌باشد و رویکردهای مبتنی بر شایستگی به عنوان یکی از روش‌های دستیابی به این هدف مورد توجه قرار گرفته‌اند. اگرچه این رویکردها مفید هستند اما رهبران برای هدایت سازمان به بهترین شکل در یک محیط جهانی به چیزی بیش از استانداردهای تعیین شده باید مجهز باشند. بنابراین داشتن یک مجموعه از شایستگی‌های اساسی که به آسانی فراگرفته می‌شوند (شایستگی‌های عمومی) برای آماده ساختن رهبران فردا کافی نمی‌باشد. بلکه توسعه رهبری نیازمند شایستگی‌های پیچیده تری هستند که به مشخصات فردی بستگی دارد. این شایستگی‌های متمایز فعالیت‌ها و اقدامات مناسب را هدایت می‌کند و می‌تواند از طریق تجربه در حوزه مرتبط بدست آید. حوادث دهه اخیر، اهمیت تمرکز بر چیزی بیش از نتایج عملکرد را نشان می‌دهد. شخصیت<sup>۴</sup> بر چشم‌انداز، اهداف، استراتژی‌ها، ادراکات و سایر ابعاد کلیدی رهبر تاثیر می‌گذارد. ویژگی‌های شخصی که صداقت و امانت و

---

1-Russell (2001)

2-General manager

3-Competency-based

4-character

حسن نیت را ایجاد و حفظ می‌کند رهبران اثر بخش جهانی را متمایز می‌سازد. لذا ویژگی‌های شخصیتی بعنوان یک شایستگی متمایز اساسی باید مورد تاکید قرار گیرد (Brownell, 2006: 310).

### مفهوم شایستگی

مفهوم شایستگی، در مرکز توجه مدیریت منابع انسانی جای داشته و مبنایی جهت یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی نیروی انسانی فراهم نموده است و رویکردی جامع را در خصوص مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد. (Lucia and Lepsinger, 1999). شایستگی‌ها را می‌توان ویژگی‌هایی تعریف کرد که افراد دارنده آنها، به این واسطه می‌توانند عملکرد مطلوب در یک شغل از خود بروز دهند. این ویژگی‌ها شامل: ۱. دانش، ۲. مهارت‌ها، ۳. خود-انگاره<sup>۱</sup>، ۴. انگیزه‌های اجتماعی، ۵. ویژگی‌های رفتاری، ۶. الگوهای فکری، ۷. ذهنیت‌ها، ۸. شیوه تفکر، ۹. احساسات و ۱۰. عمل، می‌شود (Dubois, & Rothwell, 2004). شایستگی یک ویژگی فردی است که در عملکرد موفقیت آمیز فرد و دستیابی به نتایج سازمانی نقش مهمی دارد و در برگیرنده دانش، مهارت و همچنین سایر خصوصیات مثل ارزش، انگیزش، نوآوری و خودکنترلی که در فرد باید بالاتر از سطح متوسط باشد (Peterson, 2008: 301).

به طور کلی دو رویکرد برای تعریف شایستگی‌ها وجود دارد:

۱. تاکید بر افراد (مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش): این رویکرد یک مدل تجویزی ارائه می‌دهد که ورودی‌هایی<sup>۲</sup> که لازم است افراد برای بک شغل خاص داشته باشند را بیان می‌کند.
  ۲. تاکید بر عملکرد و استانداردهای عملکرد: در این رویکرد شایستگی به عنوان عملکرد قابل مشاهده در شغل مفهوم‌سازی می‌شود (Hoffmann, 1999: 280).
- مروری بر ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تمام تعاریف شایستگی، حداقل یکی از سه دیدگاه زیر را برای تعریف این مفهوم به کار گرفته‌اند و البته بعضی تعاریف از بیش از یکی از این دیدگاه‌ها بهره برده‌اند:



۱. عملکرد قابل مشاهده: در این دیدگاه، عملکرد قابل مشاهده یا نتایج مشهود بر اساس استانداردهای مکتوب، مبنای تعریف قرار می‌گیرد. این دسته از تعاریف، بیشتر شایستگی را در کارکردهایی همچون آموزش مدنظر قرار می‌دهند تا بدین وسیله، نتایج فرایندهای آموزشی کارکنان را به صورت نتایج مشهود، اندازه‌گیری کنند.
۲. کیفیت یا استاندارد برونداد عملکرد افراد: این دیدگاه (رویکرد) شایستگی را به عنوان استاندارد یا کیفیتی از برونداد می‌نگرد. این رویکردها بیشتر در کارکردها ارزیابی عملکرد، بهبود کارایی و بهره‌وری و سیستم پاداش در حوزه منابع انسانی کاربرد دارند.
۳. ویژگی‌های بنیادین یک فرد: تعریف سوم از شایستگی به ویژگی‌های موقعیتی فرد (ویژگی‌هایی که در یک شغل یا موقعیت ویژه مهم هستند) می‌پردازد. این ویژگی‌ها شامل ویژگی‌هایی نظیر وظایف، دانش، مهارت‌ها، ابزار و تجهیزات، ارزش‌های کاری، الزامات و شرایط کاری می‌شود. این دیدگاه بر ورودی‌های مورد نیاز برای شغل در جهت یک عملکرد شایسته تمرکز دارد، در حالی که دو دیدگاه اول، بر بروندادها و نتایج کاری تأکید بیشتری دارند. دیدگاه سوم برای کارکردهای منابع انسانی نظیر انتخاب و کارمندیابی، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت و پاداش به کار می‌رود (Hoffmann, 1999: 3).

### ابعاد شایستگی

شایستگی دارای چهار بعد دانش<sup>۱</sup>، مهارت<sup>۲</sup>، نگرش<sup>۳</sup> و توانایی می‌باشد که در زیر هر یک از آنها توضیح داده می‌شوند (Taher, 2007).

دانش و معلومات نظری که پرسابقه‌ترین بعد توسعه مدیریت می‌باشد حاصل مطالعات و تحقیقات اندیشمندان است. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها، و نگرش به شمار می‌آید، و به تنهایی و به خودی خود تاثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

---

1-Knowledge  
2-Skill  
3-Attitude

این مهارت عبارتست از: "توانایی پیاده سازی علم در عمل" مهارت از طریق تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی بدست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات مدیر، منشاء تأثیر زیادی نخواهد بود.

نگرش عبارتست از "تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن". تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان‌اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست. نگرش و رفتار با هم مرتبط‌اند، اما یکسان نیستند. رفتار، یک شاخص برای رسیدن به نگرش است. بنابراین نگرش در رفتار منعکس می‌شود. برای مثال از کجا می‌دانید که یک فرد، کنترل هزینه دارد. نشانه‌های رفتاری او این است که می‌بینید در همه زمان‌ها در حال شمردن پول است. می‌بینید که او حسابش را قبل از شمردن یک چک، بررسی می‌کند. هرچقدر بیشتر یک رفتار را می‌بینید، به صورت شفاف تر با نگرش فرد پی می‌برید. رفتار قابل مشاهده است، اما نگرش خیر.

توانایی خصلتی با ثبات و وسیع را متصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. در واقع توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آنها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد (Taher, 2007).

سنگی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، ۵ گونه از ابعاد شایستگی را چنین شرح می‌دهد:

۱. انگیزه‌ها: چیزهایی که یک فرد دائماً در مورد آنها می‌اندیشد و یا مطلوب او هستند و عامل عمل در او هستند. انگیزه‌ها، می‌رانند، هدایت می‌کنند و یا انتخاب می‌کنند؛
۲. ویژگی‌های شخصیتی: ویژگی‌های فیزیکی و واکنش‌های همبستگی به موقعیت‌ها و اطلاعات؛
۳. مفهوم از خود: نگرش خود، ارزش‌ها و خود‌انگاره؛
۴. دانش: اطلاعاتی که فرد در یک زمینه خاص دارد؛
۵. مهارت: توانایی انجام یک عمل فیزیکی یا روحی (Sanghi, 2005: 4).

### روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی است. با توجه به ماهیت پژوهش راهبرد مورد استفاده در آن، نظریه مفهومی‌سازی داده بنیاد است. خرد مایه استفاده از این راهبرد، به کاربری آن باز می‌گردد. راهبرد پژوهشی داده بنیاد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2005). با توجه به وجود الگوهای متعدد در روش داده بنیاد بهترین روش برای ایجاد مدل، نظریه زمینه‌ای استراوس و کوروبین می‌باشد (Creswell, 2007: 90). در این روش زمینه‌ای مقولات فرعی در سلسله روابطی به یک مقوله مرتبط می‌شوند که بیانی از شرایط علی، پدیده، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، تعامل‌ها و پیامدهاست. با توجه به مدل پارادایمی و نظریه زمینه‌ای در مرحله اول با انجام مصاحبه با خبرگان و درک بهتر در زمینه مفهوم شایستگی با توجه به محیط و شرایط حاکم بر جامعه و سازمان‌های دولتی افغانستان صورت خواهد پذیرفت. در مرحله بعدی با توجه به اینکه سازمان‌های خاص مد نظر است، از روش مطالعه موردی استفاده می‌گردد و مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه با افراد خبره و نیز افراد در این بخش صورت خواهد پذیرفت. در نهایت نیز با در نظر داشتن رویکرد پسابرنامه‌ریزی و استفاده از برنامه‌ریزی پابرجا، بهترین استراتژی‌های مبتنی بر مدل مفهومی در قالب مدل نظری تدوین شده، برای سازمان‌های مربوطه ارائه شده است. استفاده از برنامه‌ریزی پابرجا بر اساس مسئله تلاطم در محیط سازمان‌های دولتی است که برنامه‌ریزی‌های بلندمدت را با توجه به دشواری پیش‌بینی شرایط و نیز تغییرات تکنولوژیکی فراوان، مسئله‌دار می‌سازد. هدف برنامه‌ریزی پابرجا این است که در شرایط گوناگون و متفاوت از آینده به بهترین اهداف مورد نظر دست‌یابد (Suddaby, 2006).

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش تحلیل کیفی داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و در نهایت، تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه شد.

تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

الف: کدگذاری باز

فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم موجود در داده‌ها شناسایی شده و خصیصه‌ها و ابعاد آنها کشف می‌گردد. به طور کلی، در طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزای تقسیم می‌شوند و جهت شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرند. وقایع<sup>۱</sup>، رخدادها<sup>۲</sup>، اشیاء، فعالیت‌ها و تعاملاتی که از نظر مفهومی، ماهیتاً مشابه یا مرتبط تشخیص داده می‌شوند تحت مفاهیمی انتزاعی‌تر با عنوان طبقه، دسته‌بندی می‌گردند (Strauss & Corbin, 1998: 101-102).

### شرایط علی

شرایط علی<sup>۳</sup>. این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهد که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. مثلاً اگر محقق به شناخت پدیده درد علاقه مند باشد ممکن است کشف کند که شکستگی ساق پا یا آتروز میتواند منجر به درد شود. شرایط علی می‌تواند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته شده یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، در حالی که، از آن جا که، چون، به سبب و به علت بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد محقق می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، شرایط علی را بیابد.

با توجه به کدگذاری باز، پاسخ دهندگان در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه به موارد جدول (۱) اشاره نموده‌اند.

- 
- 1-Events
  - 2-Happenings
  - 3-Casual Conditions

جدول ۱: مقولات مربوط به شرایط علی

مقوله اصلی	زیر مقوله	شرایط علی
تجربه و تخصص	تحصیلات حرفه‌ای و رسمی	
	تجربه حرفه‌ای و عملیاتی	
آگاهی‌ها	آگاهی‌های عمومی	
	آگاهی‌های شغلی	
	آگاهی‌های سازمانی	
	آگاهی‌های محیطی	
	آگاهی‌های ملی	
	آگاهی‌های بین‌المللی	
	آگاهی‌های بین‌فرهنگی	
هوش و ذکاوت	هوش عاطفی	
	هوش هیجانی	
	هوش اجتماعی	
	هوش سیاسی	
	هوش فرهنگی	
روحیه و خط مشی فکری	ایمان و اعتقاد	
	ایثار و فداکاری	
	عدالت خواهی	
	آزاداندیشی	
	یابیندی به آرمان‌های ملی	
ویژگی‌های شخصی	توسعه فردی	
	صلابت رأی	
	انسان باوری	
	سعه صدر	

### پدیده محوری

پدیده محوری حادثه یا اتفاقی اصلی است که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (Strauss & Corbin, 1990). پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش «شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان» است که مشخصات مربوط به آن در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: مقولات مربوط به پدیده محوری

مقوله محوری	مقوله اصلی	زیر مقوله
مقوله اصلی	مهارت‌های عمومی مدیران ارشد	مهارت‌های ارتباطی
		توانایی حل تعارض
		توانایی مدیریت استرس
		توانایی مدیریت بحران
		مهارت‌های مدیریت زمان
		توانایی حل مساله
		مهارت‌های تفویض اختیار
		مهارت‌های مذاکره و گفتگو
		مهارت‌های کوانتومی <sup>۱</sup>

### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای یا بستر حاکم<sup>۲</sup>. به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. تمیز آنها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند در مقابل شرایط علی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

جدول ۳: مقولات مربوط به عوامل زمینه‌ای

مقوله اصلی	زیرمقوله‌ها	بستر حاکم (عوامل زمینه‌ای)
مهارت‌های مدیریتی	توانایی‌های رهبری	
	توانایی‌های تصمیم‌گیری	
	توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی	
	جان‌شین‌پروری	
	همکاری و هماهنگی	
	تیم‌سازی و سرپرستی	
مهارت‌های ادراکی	تفکر استراتژیک	
	تفکر تحلیلی	
	تفکر خلاق	
	تفکر سیستمی	
مهارت‌های فنی	مدیریت احساسات	
	توانایی ارزیابی و کنترل	
	نتیجه‌گرایی	
	مدیریت تحول	
	مدیریت بر مبنای استثنا	
	شبکه‌سازی	
	به‌کارگماری	
مهارت‌های سیاسی	تجارب سیاسی	
	عدم سیاست زده‌گی	

## شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر<sup>۱</sup>. شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

جدول ۴: مقولات مربوط به شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	
موانع شایستگی	موانع فرهنگی	شرایط مداخله‌گر
	موانع اجتماعی	
	موانع سیاسی	
	موانع شناختی	
	موانع اقتصادی	

### راهبردها

راهبردها<sup>۱</sup> (کنش‌ها و تعاملات). بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم، حاصل می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. در عین حال ممکن است برای اهدافی صورت پذیرد که مربوط به پدیده نیست اما به هر حال پیامدهایی را برای پدیده در بر خواهد داشت. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن را محدود می‌سازند. درون‌داده‌ها نشانه‌هایی هستند که حاکی از راهبردها می‌باشند. آنها افعال و وجوه مربوط به اعمال و اقدامات هستند و نشانگر این هستند که کسی در واکنش به پدیده کاری می‌کند یا چیزی می‌گوید.

جدول ۵: مقولات مربوط به راهبردها

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	
استراتژی‌های توسعه شایستگی	توانمندسازی	راهبردها
	بازپروری مدیر	
	پرورش مدیر	
	تاسیس مراکز ارزیابی	
	اعتماد کور	
	اصلاح محیطی و ساختاری	
	استراتژی کمی‌سازی فعالیت‌ها	



### نتایج و پیامدها

نتایج و پیامدها<sup>۱</sup>. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیشبینی کرد و الزاماً همانهایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آن چه که در برهه‌های از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود. برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می‌شود.

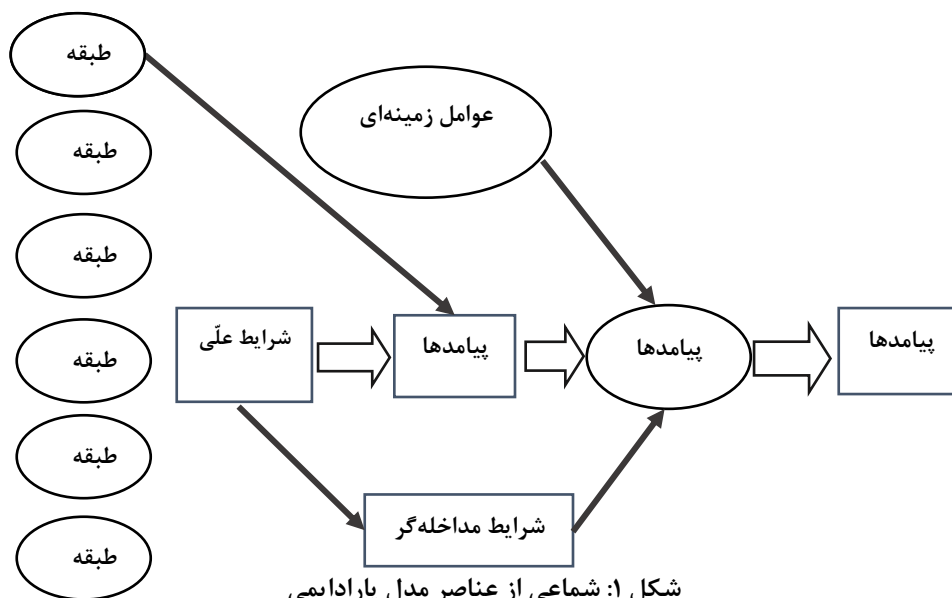
جدول ۶: مقولات مربوط به نتایج و پیامدها

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	نتایج و پیامدها
استقرار نظام شایستگی	شایسته‌سالاری	
	توسعه پایدار	
	بهره‌وری	
	عدالت اجتماعی	

پس از مطالعه مبانی نظری و تحلیل مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان به شرح زیر تدوین گردید.

#### ب: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این لحاظ «محوری» نامیده شده است که کدگذاری حول «محور» یک مقوله تحقیق می‌یابد (Lee, Strauss & Corbin, 1998; Lee, 2001: 49). در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (Lee, 2001: 84).

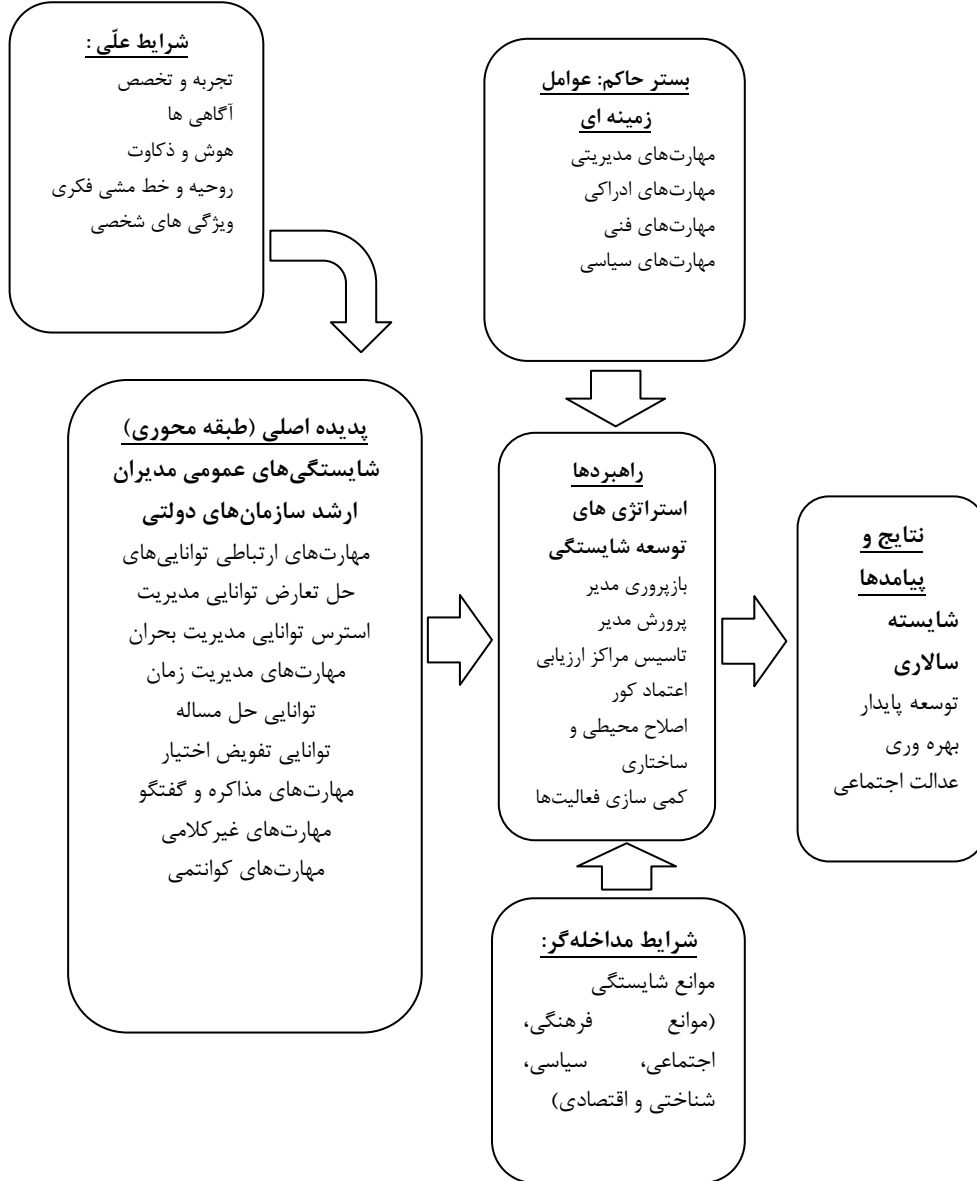


شکل ۱: شماعی از عناصر مدل پارادایمی

(منبع: Mastera, 1996 به نقل از Creswell, 2005)

### پ: کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (Strauss & Corbin, 1998; Lee, 2001: 50). در این مرحله نظریه پرداز، یک نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری به نگارش در می‌آورد. در یک سطح اصلی، این نظریه شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مطالعه می‌شود، ارائه می‌دهد (Strauss & Corbin, 1998). به عبارت دیگر، در کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند، و مقوله‌هایی را به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (Lee, 2001: 51; Strauss & Corbin, 1998). بنابراین، مقوله محوری، بخش بسیار مهمی از یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (Lee, 2001: 51).

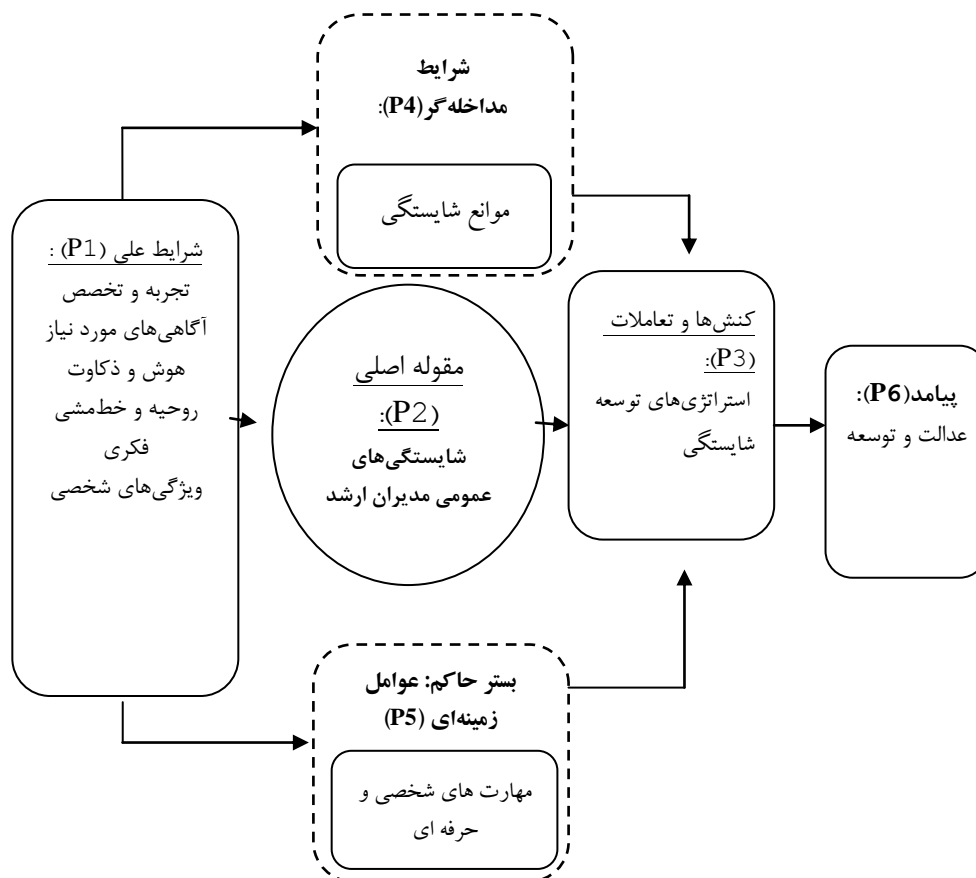


شکل ۲: کدگذاری محوری شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان

### بحث و نتیجه‌گیری

این نظریه سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آنها جامعه هدف (سازمان‌های دولتی افغانستان) نیازمندی‌های علمی و تخصصی خود را تشخیص داده و با مراجعه و استناد به آن در صدد کسب دانش مورد نیاز بر می‌آیند و از طرفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی، احزاب و گروه‌های مذهبی، جامعه دینی و علما، جامعه مدنی، روشنفکران، سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی، نیز محصول خود را از طریق بازاریابی به جامعه هدف عرضه می‌دارد. برای بسط و گسترش نظریه تبیین شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان‌های دولتی افغانستان، مدلی کلی ارائه گردیده است. شکل (شماره ۳)

شکل ۳: مدل شایستگی عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان



\* (مفروضه = Proposition: P)

(P1): توسعه شایستگی‌ها عمومی در مدیران مرهون داشتن تجربه و تخصص، آگاهی‌ها لازم، هوش و ذکاوت، ورعیه و خط‌مشی فکری و ویژگی‌های شخصی متمایز کننده‌ای می‌باشد؛

(P2): موفقیت سازمان‌های دولتی افغانستان در گرو داشتن مدیران عالی با اوصاف مشخص و توانایی‌های لازم در شرایط خاص کشور می‌باشد؛

(P3): اصلاح سیستم‌ها و روش‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی لازمه رسیدن به اهداف و بهره‌وری این سازمان‌ها می‌باشد؛

(P4): با اصلاح و مدیریت مولفه‌های مقاومت‌کننده و محیط‌های پیرامونی می‌توان تحولات اساسی در این سازمان‌ها ایجاد کرد؛

(P5): با تقویت مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای مدیران ارشد، راه رسیدن به نتایج بهتر و پربازده تر را هموار می‌سازد؛

(P6): حمایت مادی و معنوی از مدیران شایسته و ایده‌هایی که به پرورش مدیران شایسته می‌انجامد راهی برای دستیابی به عدالت و توسعه است.

همانگونه که در نمودار بالا نمایش داده شده است یکی از ضرورت‌های نظام سیاسی و اجتماعی حاکم بر کشور، توجه به رشد فکری، جسمی، علمی و شخیصتی افراد متناسب با شرایط کشور است (P1). بدین منظور لازم است که مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ویژگی‌ها و شرایط لازم برای فعالیت‌های اداری، تخصصی و سیاسی را داشته و بسترهای لازم برای تقویت شایستگی‌های عمومی افراد در جامعه فراهم گردد (P2). با وجود این حمایت‌ها، اصلاح سیستم‌ها، ورش‌ها، رویه‌ها و میکانیزم‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی مورد بازنگری و کلی‌نگری قرار گرفته تا نتایج ارزنده‌ای از عملکرد مدیران ارشد سازمان‌های دولتی حاصل گردد (P3). تقویت اجتماعی، تحول سازمانی و دوری جستن از فرهنگ‌های کلیشه‌ای و سنت‌گرایی معض و داشتن برنامه‌های مدون و سازمان‌دهی شده می‌توان زمینه‌های لازم برای جایگزین ساختن سازمان‌های فعال و کارا با سازمان‌های سنتی و کلاسیک مهیا ساخت (P4). توجه به دوره‌های تحصیلی، محیط‌های اجتماعی، مهارت‌های شخصی، رفتار و رویه‌های اجتماعی و بومی‌سازی رویه‌های مفید و لازمی می‌تواند در تربیت

و پرورش مدیر در جامعه کمک کند (P5). البته باید این نکته را در نظر داشت که بدون برنامه ریزی مدون، حمایت‌های مالی و معنوی مورد نیاز و توجه به همه بخش‌های خرد و کلان اجتماعی و سازمانی رسیدن به اهداف این پژوهش بیهوده می‌نماید (P6).

#### پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های پژوهش

بر اساس مدل بدست آمده برای شایستگی‌های عمومی (و تخصصی) مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان، و نیز اشاره مستمر مصاحبه شونده‌گان، خبرگان و اهل دانش و با توجه به نتایج حاصل از پژوهش‌ها پیشنهادات تحقیق حسب آتی ارائه می‌گردد. شناسایی ساز و کارهای لازم برای شناسایی، جذب و به‌کار گماری نیروهای شایسته در پست‌های واجد شرایط در سازمان‌های دولتی.

بررسی در خصوص بازنگری و تغییر در رویکردهای نظام آموزشی و تعیین مسیر ویژه برای آموزش و پرورش نخبگان و اصلاح ساختاری و محیطی سازمان‌های دولتی با توجه به عدم تربیت افراد شایسته در این ادارات و توان محدود جذب این سازمان‌های در استخدام افراد شایسته و شناسایی آنها.

پاکسازی سازمان‌های دولتی از وجود احزاب سیاسی متعدد و نفوذ حزبی بیش از حد در این سازمان‌ها که زمینه بروز انواع فساد منجمله فساداداری در این سازمان‌ها افزایش داده است. قانون‌مندی و استراتژی‌سازی به منظور ورود هدفمند افراد شایسته و جاگزینی ایشان در پست‌های ارشد دولتی و مدیریت مستمر موانع شایستگی در ورود این افراد به سازمان‌های دولتی.

اصلاح قانون کار افغانستان که به صورت مشخصی به تحصیلات عالی و دانشگاهی در ارائه پست‌های عالی دولتی کم توجه بوده و تجربه‌گرایی معض در این ادارات تشویق و تمجید می‌نماید.

توجه به زیرساخت‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی به منظور نهادینه کردن فرهنگ شایستگی در بلندمدت می‌تواند راه را برای توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و گروهی در سازمان‌های دولتی هموار نماید. در این مورد می‌توان به توسعه سواد، فهم و دانش عمومی و توجه به برنامه‌های درسی سازمان‌های آموزشی، دینی و فرهنگی زمینه‌های آمادسازی نیروی‌های شایسته را مهیا نمود.

بازنگری پرونده مدیران ارشد و نحوه ارتقای ایشان به سمت‌های عالی در سازمان‌های دولتی و در صورت نیاز برگزاری آزمون‌های شایسته‌سنجی در سازمان‌های دولتی و نیز بررسی مجدد اسناد تحصیلی این مدیران و متناسب‌سازی رشته‌های تحصیلی با موقعیت‌های اداری و سازمانی.

امروزه عملکردهای مدیران عالی سازمان‌ها با توجه به میکانیزم‌های ارزیابی عملکرد مورد بررسی و اندازه‌گیریست، با توجه به این امر پیشنهاد می‌شود که عملکرد مدیران ارشد سازمان‌های دولتی از گزارش‌های تفصیلی شعارگونه بیرون شده و به سمت بررسی عملیاتی و کمی‌سازی عملکرد حرکت نماید.

## References

- 1-Barney, J. B., Wright, M.,( 2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), pp. 625-641. 7.
- Bhawuk, D.S. and Brislin, R.W., (2000). Cross-cultural training, A Review. *Applied Psychology*, 49(1), pp.162-192.
- 2-Brownell J.(2006), "Meeting the competency needs of global leaders: a partnership approach", *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 3, Pp. 309–336.
- 3-Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).
- 4-Creswell, J. W. (2007), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (3rd edition).
- 5-Dubois, D.D. & Rothwell, W.J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- 6-Hoffmann T.(1999), "The meanings of competency", *Journal of European Industrial Training*, Vol.23, No.6, Pp.275-285.
- 7-Hoopes, D.G., Madsen, T.L. and Walker, G., (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 889-902.
- 8-Kaya, N., (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), pp. 2074-2090.
- 9-Lee, Y.(2010), "Exploring high performers required competencies", *Expert System with Applications*, vol.37, pp.434-437.
- 10-Levenson A., Van der stede W., and Cohen S.G.(2006), "Measuring the relationship between managerial competencies and performance", *Journal of management*,vol.32, no.3, pp.360-380.
- 11-Lucia, A.D., & Lepsinger, R.(1999). *The art and science of competency models*. San Francisco, CA: Josses – Bass.
- 12-McClelland D.(1973),"Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol.28, pp.1-14
- 13-Patti, R.J., and Maynard, Ch. (1978), " qualifying for managerial jobs in public welfare", *national association of social workers*,vol.2, pp.288-294.
- 14-Peterson, T.O. (2008). Updated Typology of Managerial Skills, *Management Decision*, 42, 10, 297- 308.
- 15-Rumelt, R.P., (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Alternative theories of the firm. Competitive Strategic Management*, 26, pp.556-570.



- 16-Barney, J.B. (2001). Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- 17-Sanghi, Seema. (2005). *The Handbook of Competency Mapping*. second edition. Response Book Publication. India.
- 18-Siikaniemi L. (2009), "competence and employment forum linking HRD and HRM", *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.5, pp.401-418.
- 19-Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Edition). Thousand Oaks [u.a.]: Sage Publ.
- 20-Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- 21-Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- 22-TaHER, Samer (2007) "Competency Based Human Resource Management Program", Meirc Consulant and Training Company.

