

Why don't Competent Employees Remain Competent in Practice?

Reasons for the Conscious Underutilization of Potential by Competent Employees

Abstract

Purpose: Despite organizational efforts to recruit and employ competent individuals, there are instances where employees consciously refrain from utilizing their competencies to achieve professional and organizational goals. Accordingly, the present study aims to identify the reasons behind the deliberate non-utilization of competencies by employees.

Method: The present research was applied in terms of purpose and qualitatively. The research population was all employees of Qom University of Medical Sciences. A sample of 16 people was selected using the available method. The research tool was semi-structured interview. Thematic analysis and coding methods were used to analyze the data. **Findings:** Based on the results, in total, 31 causes were identified, which were categorized into two main themes and six sub-themes. The main theme of organizational causes includes six sub-themes of causes related to organizational culture, causes related to performance evaluation system, causes related to service compensation, managerial causes, causes related to job, and weak human resources development. The main theme of individual causes includes two sub-themes of contextual causes and behavioral/psychological causes. **Conclusion:** The current research has tried to show that the mere existence of competencies in the organization and among employees is not enough, and the application of these competencies is important for improving individual and organizational performance. Therefore, organizations should help to manage and solve these causes by identifying the causes of employees not using these competencies.

Keywords

Ability, Skill, Knowledge, Competency, Meritocracy.

چرا شایستگان در عمل شایسته نمی‌مانند؟

دلایل عدم استفاده آگاهانه از توان بایسته توسط کارکنان شایسته

چکیده

هدف: علی‌رغم تلاش سازمان‌ها برای به‌کارگیری کارکنان شایسته، گاهی کارکنان به‌طور آگاهانه از به‌کارگیری شایستگی‌ها در جهت تحقق اهداف شغلی و سازمانی سر باز می‌دارند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی علل به‌کارنگرفتن شایستگی‌ها به‌طور آگاهانه توسط کارکنان است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به صورت کیفی اجرا شد. جامعه پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بودند. نمونه‌ای شامل ۱۶ نفر به روش در دسترس انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌ها روش تحلیل مضمون و کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها: براساس نتایج، در مجموع ۳۱ علت شناسایی شد که در دو مضمون اصلی و شش مضمون فرعی دسته‌بندی شد. مضمون اصلی علل سازمانی شامل شش مضمون فرعی علل مربوط به فرهنگ سازمانی، علل مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد (با دو مفهوم)، علل مربوط به جبران خدمات، علل مدیریتی، علل مربوط به شغل، و ضعف توسعه منابع انسانی است. مضمون اصلی علل فردی شامل دو مضمون فرعی علل زمینه‌ای و علل رفتاری/ روان‌شناختی است. هر یک از مضامین فرعی از تعدادی مفهوم تشکیل شده بود.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر تلاش کرده است که نشان دهد صرف وجود شایستگی‌ها در سازمان و در میان کارکنان کفایت نمی‌کند و به‌کارگیری این شایستگی‌ها برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی اهمیت دارد. بنابراین سازمان‌ها باید با شناسایی علل به‌کارنگرفتن این شایستگی‌ها توسط کارکنان به مدیریت و رفع این علل کمک کنند.

کلید واژگان

توانمندی، مهارت، دانش، شایستگی، شایسته‌سالاری.

مقدمه

در دنیای مدرن، سازمان‌ها با انجام اقدامات مؤثر، نقش بنیادی در توسعه جوامع ایفا می‌کنند. در واقع، سازمان‌ها با ماهیت‌های مختلفی که دارند به تقویت زیرساخت‌های اجتماعی و کارآمد کردن نظام‌های عملیاتی جوامع انسانی مبادرت می‌ورزند (Hwang-Gun & Won-Hyuk, 2015). نقش شایستگی‌های منابع انسانی برای چنین سازمان‌هایی در انجام دادن فعالیت‌هایی که با رویکردهای متعدد انجام گرفته و به عناصر حیاتی زندگی بشر انسجام می‌بخشد، ضروری است (Ekafadly-Jusuf et al., 2021). بنابراین، گزینش کارکنان باید بر اساس شاخص‌هایی باشد تا افراد شایسته به منظور عهده‌دار شدن پست‌های سازمانی انتخاب شوند (باباجانی محمدی و

تکروستا، ۱۳۹۳)؛ و منجر به بهره‌وری در سازمان شوند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارتی در حال حاضر شایسته‌سالاری متداول‌ترین روش برای تعریف و به کارگیری کارکنان شایسته و با قابلیت بالا است (Griffiths & Washington, 2015)؛ این باعث می‌شود که با اطمینان از اینکه شایستگی‌های (مهارت‌ها، دانستنی، قابلیت‌ها) مورد نیاز برای تحقق اهداف سازمانی وجود دارد، مدیران و سرپرستان سازمان تلاش‌هایشان را بر عوامل ضروری برای موفقیت متمرکز کنند (مقیم فیروزآبادی و حمداللهی، ۱۴۰۰). از این رو، استفاده از کارکنان شایسته در تمام سازمان‌ها مهم است اما از آنجا که عملکرد سازمان‌های دولتی بر ارتقای مشروعیت مردمی آن‌ها تاثیر می‌گذارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹)، و اهمیت استفاده از شایستگی‌ها توسط کارکنان در سازمان‌های دولتی از ارزش بیشتری برخوردار است (شیخ بگلو، ۱۳۹۲). با یک بررسی اجمالی و گذرا، می‌توان اذعان کرد که از منظر اسلامی، ملاک به کارگیری افراد در مناصب، میزان شایستگی و صلاحیت آن‌ها برای آن پست و منصب است (نادری قمی، ۱۳۹۸)، و پیش‌فرض آن به کارگیری این شایستگی‌ها در عمل است.

مفهوم شایسته‌سالاری به معنای این است که کارکنان برای انجام وظایف شغلی خود توانمندی لازم را دارند. اما باید توجه داشت این توانمندی الزاماً به خودی خود، باعث بهبود سازمان نمی‌شود. (عبدللهی و همکاران، ۱۳۹۸). لازمه شایسته‌سالاری در سازمان این که کارکنان دارای دو ویژگی باشند؛ توانمندی و تلاش^۱ برای به کارگیری آن (García-Sierra, 2023)، بنابراین، اگر توانمندی و شایستگی وجود داشته باشد اما تلاش برای به کارگیری آن وجود نداشته باشد، توانمندی و شایستگی هیچ فایده‌ای نخواهد داشت.

به دلیل اهمیت موضوع شایستگی‌های مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مختلفی در مورد شایستگی‌ها و مدل‌های شایستگی‌های مورد نیاز آنان، در ایران و خارج از ایران انجام گرفته است (از جمله کاکاوندی و همکاران، ۱۴۰۳؛ درخشان و زندی، ۱۳۹۷؛ عسگری، ۱۳۹۸؛ عابدینی و همکاران، ۱۴۰۰؛ تیمورزاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ طاهری گودرزی و نظامی، ۱۴۰۱؛ Terloksen, 2018؛ Mukhamadovna et al., 2020)؛ اما در این مورد که آیا شایستگی‌ها در عمل استفاده می‌شوند، پژوهشی انجام نگرفته است؛ به عبارتی، علی‌رغم اینکه انتخاب شایسته الزاماً به بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده از شایستگی و در نهایت، بهبود عملکرد سازمانی منجر نمی‌شود، تا کنون پژوهشی در مورد شناسایی علل به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها در سازمان‌ها انجام نگرفته است.

دانشگاه علوم پزشکی، بهداشتی و درمانی با توجه به محدوده متنوع و وسیع خدمات خود به عنوان یک مجموعه بزرگ در به کارگیری منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های مرتبط با شغل، از نظر دانش و مهارت و با توجه ارزش‌ها و استانداردها، اصول اخلاقی، باورها و انگیزه‌ها اهتمام می‌ورزد. اما با بررسی عملکرد کارکنان در طول خدمت و همچنین مشاهدات مردمی و نارضایتی مدیران ارشد از عدم پیشرفت و عملکرد موثر کارکنان، این سوال مطرح می‌شود که چرا افرادی که در هنگام ورود و استخدام شایستگی‌های آستانه و لازم را داشته‌اند و در بازه‌هایی از زمان نیز شایستگی‌های متمایزکننده‌ای از خود نشان داده‌اند، حالا به صورت گاه‌آگاهانه و خودخواسته از شایستگی‌هایشان استفاده نمی‌کنند، بنابراین، باید عواملی که باعث آگاهانه مانع به کارگیری شایستگی در سازمان می‌شود، شناسایی شود، زیرا عملاً در چنین شرایطی سازمان‌ها با فقدان کارکنان شایسته مواجهند که مصداق بارز مودا در جایگاه دانش و مهارت است. براساس آنچه بیان شد و با این پیش‌فرض که شایسته‌سالاری در استخدام و انتصاب الزاماً کافی نیست، می‌توان گفت، پژوهش پیش‌رو به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که علل به کارنگرفتن شایستگی‌ها به طور آگاهانه توسط کارکنان علوم پزشکی قم کدامند؟

پیشینه نظری پژوهش

شایستگی و شایسته‌سالاری

بیشتر تعریف‌های شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره می‌کند که به اهداف سازمانی مربوط و نقشی اصلی در تحقق اهداف ایفا می‌کنند. ویژگی‌ها و صفاتی از افرادی که می‌توانند به معیارها و شاخص‌های اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود (خنیفر، ۱۳۹۴). شایستگی تلفیقی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل رؤیت و قابل اندازه‌گیری است که به پیشرفت بازده کارکنان کمک می‌کند و در نهایت، منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همراه شوند و کارا باشد (Muller, 2017).

شایسته‌سالاری از نظر مفهومی، به معنای شرایطی در سازمان است که در آن افراد با لیاقت در هر

1. Muda
1. Knowledge
2. Ability
3. Skill
4. Personal characteristics
5. Behavior
6. Competency

جایگاه شغلی، متقبل آن وظیفه یا شغل باشند. در واقع، شایسته‌سالاری به این معناست که موفقیت یک شخص تنها به وسیله شایستگی وی تعیین شود. شایسته‌سالاری به شناسایی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروی انسانی کاردان و فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت برای توانمندی هایشان گفته می‌شود (مقیم فیروزآباد و حمداللهی، ۱۴۰۱).

انواع و ابعاد شایستگی

صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف، برای شایستگی ابعاد و الگوهای مختلفی مطرح کرده‌اند. مرور این ابعاد و الگوها نشان می‌دهد که هر متفکر و صاحب‌نظری با نگاه خود و با توجه به ماهیت مطالعه‌اش، شایستگی‌های خاصی را معرفی و مطرح کرده است. به علاوه، درباره برخی شایستگی‌ها اگر چه عنوان آن‌ها ممکن است در پژوهش‌های مختلف، متفاوت باشد، اما معنای آن‌ها یکسان یا دست کم مشابه است.

به زعم راون و استفن سون^۱ (۲۰۰۱)، افراد باید شایستگی عمومی را در چهار عرصه زیر نشان دهند: شایستگی ادراکی (درک فرهنگ سازمان و اقدام براساس آن)، شایستگی ارتباطات (ایجاد و حفظ ارتباط با بهره‌بران)، شایستگی یادگیری (شناسایی راه حل‌ها برای انجام وظایف و بازتاباندن درتجارب به نحوی که آنچه آموختنی است باعث بهبود کار بعدی و تکمیل آن شود) و قابلیت تغییر (اقدام به انجام روش‌های جدید که کار یا وضعیت تقاضا برای ایجاد آن را تعریف نمود). گالارت و جاکیتو^۲ در طبقه‌بندی دیگر شایستگی‌ها را شامل شایستگی‌های فکری، شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های فنی، و شایستگی‌های رفتاری می‌دانند. طبقه‌بندی فرموجر^۳ از شایستگی‌های مختلف برای استخدام شامل شایستگی‌های پایه، اصلی، نگرشی و فنی است.

به‌طور کلی با در نظر گرفتن ملاحظات و با مرور مبانی نظری موجود، می‌توان شایستگی‌های مورد نیاز برای منابع انسانی را در ۹ نوع معرفی کرد که شامل شایستگی فنی، حرفه‌ای و تخصصی، شایستگی اداری - نظارتی، شایستگی فردی و شخصیتی، شایستگی ارتباطی و میان‌فردی، شایستگی اخلاقی، شایستگی انگیزشی، شایستگی ادراکی، شایستگی فناورانه و شایستگی اخلاقی (طاهری گودرزوند و نظامی، ۱۳۹۱؛ نیرومند و همکاران، ۱۳۹۰؛ Cohen, 2015; Virtanen, 2000; Perez-Arostegui et al., 2015; Bayarystanova et al., 2014).

مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش

با توجه به اینکه موضوع پژوهش حاضر چندبعدی است و با مفاهیم متعددی در حوزه مدیریت

1. Raven & Stephen Sonn
2. Gallart & Jacinto
3. Formujer

ارتباط دارد، محققان بر آن شدند تا مفاهیم مشابه را بررسی کنند. در بررسی پژوهشگران و براساس نظر خبرگان در این حوزه، مفاهیم مرتبط با ادبیات موضوع در قالب عدم تعهد شغلی / تعهد شغلی، کم کاری و اهمال کاری، بی تفاوتی سازمانی، طفره روی اجتماعی. بنابراین، محققان به دنبال بررسی این مفاهیم در سازمان برآمدند.

جدول ۱. برخی مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش

مفهوم	شرح
تعهد شغلی / سازمانی	بیزان اشتیاق کارمند نسبت به وظایف خود در یک محل کار تعریف می شود (اردلان همکاران، ۱۳۹۸).
طفره روی سازمانی	پوتاهی از کار کردن، چون فرد حس می کند تلاش فردی اش در بین تعداد زیاد افراد بده نمی شود (Ahmad et al., 2018).
بی تفاوتی سازمانی	بی تفاوتی سازمانی حالتی است از احساس انفصال و جدایی فرد از سازمان که اهداف سازمانی برای فرد اهمیت چندانی ندارد (Chung, 2021).
اهمال کاری سازمانی	اهمال کاری سازمانی به تاخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف مختلف شغلی است (صفاری نیا و امیرخانی رازلیگی، ۱۳۹۷).
کم کاری سازمانی	کم کاری تأکید بر این موضوع دارد که هر چند بهره‌وری نهایی کار بزرگتر از صفر است ولی در حد مطلوب نیست، فرق آن با بیکاری آن است که در این حالت بهره‌وری نهایی کار معادل صفر است (ونوس و دانایی فرد، ۱۳۷۸).

اکثر مفاهیم یاد شده ویژگی روانشناختی رفتاری کارکنان است که به دلایل فردی / روانشناختی ایجاد می شود و کمتر سایر دلایل مد نظر گرفته شده است. ضمن اینکه این مفاهیم همگی به تعلل در انجام کار و ... اشاره دارند و عدم به کارگیری شایستگی‌ها مرتبط نیست و معمولاً جنبه ناخودآگاه دارند. بنابراین، با مفهوم پژوهش حاضر متفاوت هستند.

پیشینه تجربی پژوهش

در طی مطالعه و بررسی پیشینه پژوهش در زمینه علل عدم به کارگیری شایستگی توسط کارکنان به صورت آگاهانه، مشخص شد در داخل و خارج از کشور، هیچ پژوهشی به عدم استفاده از شایستگی به طور آگاهانه در سازمان پرداخته است و مطالعات انجام گرفته در حوزه شایسته‌سالاری و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان مختلف پرداخته است. به ناچار، محققان پیشینه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با مفاهیم نزدیک به موضوع پژوهش را در ادامه، بیان می‌کند.

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود در بین اساتید، مدیران ارشد، مدیران و کارکنان این دانشگاه، ۵ عامل اصلی ویژگی‌های فردی و شخصیتی، عوامل سازمانی و مدیریتی، کیفیت

زندگی کاری، عوامل فرهنگی-اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای را شناسایی کردند.

تیرگر و اخوتی (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند بین بلوغ عقلی کارکنان و بلوغ اجتماعی با اهمال کاری رابطه وجود دارد. سالاری (۱۳۹۴) در پایان‌نامه خود با جامعه آماری مشتمل بر مدیران و کارکنان شرکت گاز استان هرمزگان به این نتیجه رسید عوامل بی‌تفاوتی سازمانی را تابعی از عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی تشکیل داده‌اند. با توجه به تحقیق علل بی‌تفاوتی سازمانی شامل عدم سلامت شغل و ساختارهای سازمانی، عوامل مدیریتی، مسمومیت جو سازمان، عوامل محیطی، بی‌توجهی سازمان به پرسنل و عوامل فردی است.

سامانی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود نشان دادند بعد محیطی سازمان، مهم‌ترین بعد تأثیرگذار بر طفره سازمانی است. همچنین، محیط داخلی (با ابعاد فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران) به عنوان مهم‌ترین بعد محیطی تأثیرگذار بر طفره روی سازمان شناخته شد. رضایی و منظمی (۱۳۹۹)، نشان دادند نارضایتی، سازوکارهای نظارت و کنترل، ماهیت گروه، شغل و سازمان، ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان، عوامل بیرونی و جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و افزایش عملکرد و بهره‌وری مؤثر در طفره روی سازمانی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران هستند. مصطفی‌نژاد (۱۳۹۱) نشان داد عوامل سازمانی و عوامل شخصیتی میزان تعهد شغلی را (به صورت مستقیم) افزایش می‌دهند. مالک‌زاده و گل محمدی (۲۰۱۸) راهکارهای مدیریت بی‌تفاوتی کارکنان به چهار دسته ساختاری، مدیریتی، فردی و شغلی تقسیم کردند. همچنین، مولافونگ^۱ (۲۰۲۲) بررسی کرد آیا شایسته‌سالاری در خدمات ادارات دولتی (استخدام مبتنی بر شایستگی و بی‌طرفی اداری) می‌تواند نتایج مطلوبی به‌ویژه در استخدام و حفظ کارکنان دولتی با شایستگی بالا ایجاد کند. در نهایت، نشان داد اگر شایسته‌سالاری نیز به درستی اجرا شود؛ الزاماً به نتایج مد نظر نخواهد رسید.

نگوین و آر فراری^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی نشان داد سطوح بالای به تعویق انداختن کار با حقوق کمتر، مدت زمان کوتاه‌تر کار و احتمال بیشتر بیکاری یا کم‌کار بودن به جای کار تمام‌وقت همراه است. زنان کمتر از مردان به تعویق انداختن کارها تمایل دارند، که به وضوح به زنان مزیت شغلی می‌دهد. بودیارتینی و اسنایینی^۳ (۲۰۲۴) نشان دادند تعهد سازمانی کارکنان شاغل تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های محل کار و لذت شغلی است.

همان‌طور که بیان شد تاکنون پژوهشی که به علل عدم به‌کارگیری شایستگی‌ها به‌طور آگاهانه

1. Mulaphong
2. Nguyen & R.unaway
1. Budyartini & Snayini

پیردازد، انجام نگرفته است. بنابراین، پژوهشگران بر آن شدند تا مفاهیم مشابه را بررسی کنند و پژوهش حاضر به دنبال شناسایی این علل است.

روش و ابزار پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی علل عدم به کارگیری آگاهانه شایستگی‌ها توسط کارکنان دانشگاه علوم پزشکی است و بناست نتایج در این دانشگاه به کار گرفته شود، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره پژوهش‌های کاربردی در نظر گرفت. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است. جامعه پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بودند. شرط انتخاب افراد این بود که در علوم پزشکی قم شاغل باشند. سمت شرکت‌کنندگان کارکنان سطوح مختلف سازمانی بود. محدودیت انتخاب افراد برای مصاحبه به گونه‌ای بود که افراد حداقل ۵ سال سابقه کار در دانشگاه علوم پزشکی قم داشته باشند. از بین افراد جامعه، به روش در دسترس و با معیار اشباع نظری داده‌ها ۱۶ نفر انتخاب شدند. شایان ذکر است تا مصاحبه ۱۳ اشباع داده‌ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد و سه مصاحبه بعدی برای اطمینان انجام گرفت. حداقل سابقه کار شرکت‌کنندگان ۵ سال و حداقل دانشجوی کارشناسی ارشد بودند. بیشتر مشارکت‌کنندگان دارای مدرک ارشد و بیش از ۱۵ سال سابقه کار داشتند (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

کد	سابقه کاری (سال)	رشته تحصیلی - پست سازمانی
۱	۲۰	ارشد مدیریت دولتی - مدیر مرکز درمانی
۲	۲۱	ارشد حسابداری - رئیس اداره اعتبارات دانشگاه
۳	۱۴	ارشد مدیریت مالی - رئیس اداره حسابداری مدیریت
۴	۱۵	ارشد مدیریت گرایش منابع انسانی - کارشناس
۵	۲۶	دکتری مدیریت بیمارستانی - هیات علمی و مدیر مراکز آموزش درمانی
۶	۱۵	ارشد مدیریت دولتی - رئیس اداره منابع انسانی
۷	۲۰	ارشد مدیریت - مدیر مراکز درمانی
۸	۱۷	ارشد مدیریت - رئیس اداره رسیدگی و تطبیق قوانین
۹	۲۳	ارشد مدیریت - کارشناس بودجه، مدیر سابق مرکز درمانی
۱۰	۷	دانشجوی ارشد مدیریت - کارشناس منابع انسانی
۱۱	۱۴	دانشجوی ارشد مدیریت - کارشناس

رشته تحصیلی - پست سازمانی	سابقه کاری (سال)	کد
دانشجوی ارشد مدیریت دولتی-کارشناس	۵	۱۲
ارشد مدیریت منابع انسانی-مدیریت مراکز بهداشتی	۲۰	۱۳
ارشد حسابداری-مدیر مالی مراکز درمانی	۱۴	۱۴
ارشد مدیریت-رئیس اداره نرم افزار اطلاعات بیمارستانی	۱۵	۱۵
ارشد تجهیزات پزشکی و بهداشت-رئیس اداره تجهیزات پزشکی	۲۲	۱۶

ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا از طریق شبکه‌های مجازی انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه از ۳۰ تا ۵۵ دقیقه بوده است. تعدادی از مشارکت‌کنندگان موافقت نکردند که مصاحبه آنان ضبط شود. با این حال، پژوهشگر حین انجام مصاحبه‌ها، صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را یادداشت کرده یا بلافاصله بعد از مصاحبه، صحبت‌ها یادداشت شد. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. ۱۳ مصاحبه به صورت تلفنی یا از طریق ایتا انجام گرفت و فقط سه مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت.

از آنجا که محقق در پژوهش حاضر به دنبال آزمون نظریه یا فرضیه بر اساس پیشینه نبوده است، همچنین، با منطق استفهام به دنبال مفهوم‌پردازی یا فهم فرایند نبوده است، و از آنجا که چارچوب مشخصی برای کدگذاری‌های در نظر گرفته نشده است، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. (Braun & Clarke, 2006, p.78).

فرایند انجام این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش انجام گرفت (Braun & Clarke, 2006, p.78). به این منظور، در پژوهش حاضر برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها ابتدا، پس از پایان هر مصاحبه کدها، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها و بارها بلافاصله بعد از انجام مصاحبه در همان روز مطالعه شد. سپس، از متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. منظور از یادداشت، مستندسازی رسمی بینش‌ها، مشاهدات، تفکرات و احساس پژوهشگر به صورت مکتوب است. در هنگام تحلیل مصاحبه‌های پیاده شده، پژوهشگر فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد.

پژوهشگر در پژوهش حاضر نیز در حین انجام فرایند کدگذاری داده‌های هر مصاحبه، ایده‌هایی را که از فحوای کلام مصاحبه‌شوندگان استنباط می‌شد، یادداشت می‌کرد، به طوری که پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها تعداد قابل توجهی از یادداشت‌ها، تهیه و بازبینی شد.

پژوهشگر باید بارها و بارها، داده گردآوری شده را مرور کرده و از زوایای گوناگون به آن توجه کند. در این مرحله، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. زیرا پژوهشگر بدون محدودیت به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. بنابراین، با نشانه‌هایی که بازبینی و مقایسه می‌شود، مفاهیم شکل می‌گیرد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار و کدگذاری‌ها، در پژوهش حاضر اقداماتی به شرح زیر انجام گرفت:

تحلیل داده‌ها به روش درست و مبتنی بر نظریه‌های مرتبط در حوزه‌های مختلف علوم مرتبط با موضوع پژوهش انجام گرفت، پنج نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را در مورد کیفیت تحلیل انجام داده‌ها ارائه کردند. همچنین، بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت‌برداری آن بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد، یادداشت‌برداری انجام شد و کدگذاری انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمان‌های مختلف انجام گرفت. ضمن اینکه برای اطمینان خاطر سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، مرحله کدگذاری را مرور کرده و نظراتشان را در ارتباط با آن ارائه کردند و سپس این نظرات در کدگذاری اعمال شد. به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت). همچنین، برای بررسی پایایی از روش دوکدگذار استفاده شد.

همچنین برای بررسی روایی نتایج شاخص‌های CVI، CVR محاسبه شد. به این منظور کدهای شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش قرار گرفت و نتایج نظرات آنان تحلیل شد که دو شاخص مذکور محاسبه شد. خبرگان در این مرحله، دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۷ نفر عضو هیئت علمی یا مدرس دانشگاه بودند و که البته حداقل ۵ سال سابقه کاری در دانشگاه علوم پزشکی داشتند. همه خبرگان در حوزه شایستگی‌ها و منابع انسانی مطالعات داشته یا مقالاتی داشتند. براساس مقیاس لاوشه^۳ (۱۹۷۵) مقادیر بالای ۰/۵۱ برای CVR در صورتی که تعداد مشارکت‌کنندگان برابر با ۱۴ نفر باشد نشان از روایی مناسب کدهاست. براساس نظر دیویس^۴ (۱۹۹۲) مقادیر بالای ۰/۷ برای مقیاس CVI مناسب و مقادیر بالای ۰/۸ عالی است. براساس نتایج، دو شاخص یادشده برای کدها در محدوده مناسب قرار دارند.

-
1. Content Validity Ratio
 2. Content Validity Index
 1. Lawshe
 2. Davis

یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها در ادامه، دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از دل داده‌ها انجام می‌گیرد. در واقع، محقق با انبوهی از داده‌های خام روبه‌رو می‌شود که چندان به هم ربطی ندارند، اما به زودی پیوندهای نامرئی هویدا خواهد شد. در نهایت، تم‌های شناسایی شده در دسته‌های مختلف دسته‌بندی شد.

جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها به همراه یادداشت‌برداری

یادداشت	کد	متن مصاحبه
نظر مشارکت‌کننده وقتی کارکنان از تمام شایستگی بود استفاده کنند، ممکن است در محیط کار دچار بردشده‌گی شوند و سایر همکاران آنان را نپذیرند. این موضوع باعث می‌شود کارکنان سعی کنند از حداکثر توان خود استفاده نکنند.	طردشده‌گی در محیط کار	به نظرم یک فرهنگ طردشده‌گی برای آنان که کار را با تمام مهارت انجام می‌دهند توسط همکاران جود دارد» (۳.م).
صاحبه‌شونده جنسیت (زن بودن) را به عنوان عاملی که ر به کارگیری تمامی شایستگی‌ها مؤثر است، در نظر گرفته است.	جنسیت	به نظر، جنسیت در این خصیصه تأثیرگذر است. احتمالاً زنان بیشتر برای کار و برای استفاده از تمامی مهارت‌ها و شایستگی‌ها اهتمام دارند» (۵.م).
مشارکت‌کننده کاهش ارزش و شأن کار را عاملی می‌داند که باعث شده است افراد از تمامی توانمندی خود برای انجام کامل و بهتر کار استفاده نکنند.	کاهش شأن و منزلت کار	وقتی کار بی‌ارزش شد. افراد به خاطر رفع تکلیف کار می‌کنند و از همه توان خود استفاده نمی‌کنند» (۵.م).
مشارکت‌کننده تأکید دارد ارزیابی عملکرد در علوم پزشکی کمتر مبتنی بر نتایج است و این باعث می‌شود نتایج مطلوب مد نظر کارکنان نباشد، و لزومی به استفاده از تمامی توانمندی خود نبینند.	ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج	ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و نتایج عملکرد نیست، بلکه مبتنی بر زمان حضور افراد است و این در مورد استفاده کامل از توانمندی‌ها تأثیرگذار است» (۱.م).

جدول ۳ که برای نمونه درج شده است، نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین و کدهای اصلی هر یک از جملات معنادار را از متن مصاحبه مصاحبه‌شوندگان استخراج کند. مبنای نام‌گذاری یا برچسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان، انتخاب واژگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است. یادداشت‌هایی در ستون سمت چپ درج شده است که برداشت پژوهشگر از متن مصاحبه‌هاست و بلافاصله بعد از انجام مصاحبه درج شده است.

در ادامه، به علت همپوشانی تعدادی از کدهای اولیه، یا مشابهت معنایی آنها، این کدها به کدهای نهایی تبدیل شدند و تم‌های فرعی و اصلی شکل گرفت (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم و تم‌ها

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
علل سازمانی	علل مربوط به فرهنگ سازمانی	طردشدگی در محیط کار
		فضای سنگین برای اظهار نظر جوان‌ترها
		فرهنگ کار نمادین
		کاهش شأن و منزلت کار
	علل مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد	فرهنگ مادی‌گرایی
		عدم ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج
	علل مربوط به جبران خدمات	عدم ارائه بازخورد متناسب به کم‌کاری
		عدم ارائه پاداش در ازای کار بهتر
		پرداخت مبتنی بر زمان حضور
		بی‌عدالتی در جبران خدمات
	علل مدیریتی	عدم تناسب میزان کار با دریافتی
		عدم قدردانی زبانی از کار بهتر
		سبک مدیریت دستوری
		برخورد نامناسب مدیر کم‌تجربه
		شایسته‌گریز بودن مدیر
	ضعف در توسعه منابع انسانی	رابطه منفی مدیر با کارکنان
		مدیر کوتوله
		به روز نبودن شایستگی‌ها
	علل مربوط به شغل	بی‌توجهی به رشد منابع انسانی
		حجم بالای کار
نامشخص بودن وظایف شغلی		
عدم تناسب نیاز شغل با شایستگی		
علل فردی	علل زمینه‌ای	سابقه حضور در سازمان
		جنسیت
		تجربه کاری
	علل رفتاری/ روانشناختی	اشتقاق شغلی پایین
		وجدان کاری پایین
		تعهد کاری پایین
		مسئولیت‌ناپذیری
		انگیزه کاری پایین
		فقدان هم‌نوع دوستی

شرح مؤلفه‌های شناسایی شده

در نتیجه مصاحبه با کارکنان، همان‌طور که بیان شد، ۳۱ علل به‌کار نگرفتن آگاهانه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قم شناسایی شد که در هشت تم فرعی و دو تم اصلی قرار گرفتند.

علل سازمانی

منظور از علل مربوط به سازمان، عواملی که به سازمان (در اینجا علوم پزشکی قم) مرتبط است و به جهت کار در سازمان برای فرد ایجاد می‌شود. در این دسته، شش مضمون فرعی و ۲۲ مفهوم به شرح زیر قرار گرفت.

علل مربوط به فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و عقاید موجود در جریان سازمان است. فرهنگ سازمانی می‌تواند مشوق رفتارهای صحیح در سازمان یا مانع آن باشد. در این دسته، پنج علت شناسایی شد شامل طردشدگی در محیط کار، فضای سنگین اظهار نظر افراد جوان‌تر، فرهنگ کار نمادین، مادی‌گرایی، و کاهش شأن و منزلت کار. در این زمینه متن دو مصاحبه در ادامه بیان می‌شود:

«یک اشکالی که وجود دارد این است که کارکنان، افرادی را که از تمام توانمندی خود استفاده می‌کنند طرد می‌کنند یا گاهی حتی آنان را مسخره می‌کنند» [م.۱۱].

«عدم وجود فضا برای اظهار نظر در مقابل قدیمی‌ترها حتی با داشتن تحصیلات کمتر در محیط‌های بین درمان و اداری مالی مثل خدمات و استریل و غیره» [م.۱۲].

علل مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد: ترفیع‌ها، تشویق‌ها و ... بر پایه نتایج ارزیابی عملکرد خواهد بود. بنابراین، چگونگی ارزیابی عملکرد می‌تواند بر نحوه عملکرد و رفتار افراد در سازمان تأثیرگذار است. دو علت در این دسته قرار گرفت، عدم ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج، و عدم ارائه بازخورد مناسب به کم‌کاری.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

«در سازمان‌های دولتی و در علوم پزشکی معمولاً بیشتر پرداخت‌ها به کارمندان مبتنی بر زمان حضور است. کارمند دلیلی نمی‌بیند از تمام توانمندی خود استفاده کند» [م.۵].

علل مربوط به جبران خدمات: جبران خدمات مناسب نیروی محرکه و انگیزاننده کارکنان برای انجام درست کارها و ایجاد رابطه مناسب و تعلق بین افراد و سازمان است. در برخی موارد نظام جبران خدمات، به گونه‌ای طراحی و اجرا می‌شود که به جای اینکه مشوق افراد برای کار بهتر و استفاده از کلیه توانمندی‌ها باشد، مانع خواهد بود. پنج علت در این دسته علل قرار گرفتند: عدم ارائه پاداش در ازای کار بهتر، بی‌عدالتی در جبران خدمات، عدم تناسب میزان کار با دریافتی، عدم قدردانی زبانی از کار بهتر، و پرداخت مبتنی بر زمان حضور. در این زمینه، متن برخی مصاحبه‌ها

به شرح زیر است:

«هرچه بهتر کار می‌کنند، پاداش و مزیت بیشتری ندارند، بر عکس بر عهده آنان کار بیشتری می‌گذارند. خیلی طبیعی است که تا حد ممکن حداقل کار را انجام دهند» [م.۱].

«به نظرم وقتی یکی از کارکنان تمام توانمندی خود را می‌گذارد و کار بهتری انجام می‌دهند، حداقل باید قدردانی زبانی داشته باشد، اگر هم قدردانی مالی و .. امکانش نیست» [م.۶].

علل مربوط به مدیریت: مدیریت و سبک مدیریتی در انگیزش کارکنان و نوع رفتار کارکنان بسیار اثرگذار است. سبک مدیریت به میزان مشارکت زیردستان و تفویض اختیار به زیردستان در تصمیم‌گیری متفاوت هستند (رضائیان، ۱۳۹۰)، و این موضوع باعث توانمندی یا عدم توانمندی کارکنان خواهد شد. همچنین، رفتار مدیر و برخورد و نوع رابطه آن با کارکنان در تمایل کارکنان به استفاده از شایستگی‌ها و توانمندی‌ها مؤثر است. در این دسته علل زیر قرار گرفت: سبک مدیریتی دستوری، رابطه منفی مدیر با کارکنان، برخورد نامناسب مدیر کم‌تجربه، شایسته‌گریز بودن مدیر و مدیران کوتوله.

در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ بیان کرد: «ارتباطات منفی مدیران و کارکنان باعث شده است که کارکنان تمایلی به استفاده از توانمندی خود نداشته باشند» [م.۱۳].

همچنین، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «مدیران کوتوله‌اند و در حد و اندازه پست‌ها نیستند، باعث می‌شود فرهنگ استفاده از تمامی توانمندی‌ها ساری و جازی نباشد» [م.۹].

ضعف توسعه منابع انسانی: آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان از موضوعات مهمی است که علاوه بر اینکه خود کارکنان از توانمندی خود بهتر و بیشتر آگاه می‌شوند، مطلع می‌شوند که این توانمندی در کدام بخش از شغل مناسب است، سازمان را نیز از ذخیره‌دانشی و مهارتی سازمان مطلع می‌سازد. در این دسته عوامل، به روز نبودن شایستگی‌ها، و بی‌توجهی به رشد منابع انسانی قرار گرفته است. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«گاهی کارکنان اصلاً نمی‌دانند مهارت و شایستگی که دارند، در کجای کار مفید است، بنابراین، آن را کنار می‌گذارند و به کار نمی‌گیرند. به نظرم یک دلیلش این است که به رشد و توسعه منابع انسانی بی‌توجهند» [م.۹].

مصاحبه‌شونده دیگری بیان کرد:

«به نظرم دوره‌های آموزشی و به‌روزرسانی مناسب برای مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی وجود ندارد که بتوان آنان را به روز کرد و از آنان در وظایف شغلی استفاده کرد» [م.۸].

علل مربوط به شغل: عواملی که مربوط به نوع و ویژگی‌های شغل و به نوعی رابطه شاغل با شغل

بستگی دارد. در این دسته عوامل، حجم بالای کار، نامشخص بودن وظایف شغلی، عدم تناسب نیاز شغل با شایستگی، نامشخص بودن وظایف شغلی قرار دارد. مشارکت‌کننده شماره ۳ بیان کرد: «.. حجم کار زیاد مانع استفاده کامل از توانایی‌ها می‌شود و ترجیح این است فقط کار تمام شود نه اینکه کار کامل تمام شود...» [م.۳].

«به نظرم گاهی شاغل با شغل تطابق ندارد یا همان شغل و شاغل ... فرد با شایستگی بسیاری آمده اما شغل او اقتضا می‌کند که از آن استفاده نکند و به عبارتی، نیازی به استفاده از آن نیست» [م.۵].

۴-۳-۲. علل فردی

منظور از علل مربوط به فرد، عللی است که به سازمان محل خدمت مربوط نیست و به جهت کار در سازمان برای فرد ایجاد می‌شود. در این دسته، دو مضمون فرعی و ۹ مفهوم قرار گرفت. مضامین فرعی شامل عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری/ روان‌شناختی است.

علل زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ای عواملی هستند که از هر فرد به فرد دیگر متفاوت است و به شرایط درونی فرد مرتبط نیست. در این دسته عوامل سه علت برای به‌کارنگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها شناسایی شد؛ سابقه حضور در سازمان، مرد بودن و تجربه کاری مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند:

«کارکنانی که تجربه کاری بیشتری دارند، از شایستگی‌های خود بیشتر استفاده می‌کنند حالا این تجربه را در خود علوم پزشکی به دست آورده‌اند یا بیرون فرق ندارد. شاید دلیل آن این باشد که آنان بهتر می‌دانند در کجای کار این توانمندی به دردشان می‌خورد» [م.۵].

«معمولاً زنان به ویژه در بدو ورود بیشتر از توانمندی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود استفاده می‌کنند. این مورد به نظرم در کارکنان مرد کمتر دیده می‌شود» [م.۱۱].

«با عرض تأسف باید بگویم تجربه به من ثابت کرده هر چه سابقه حضور در سازمان بیشتر باشد، کارکنان کمتر از شایستگی‌های خود استفاده می‌کنند» [م.۶].

علل روان‌شناختی / رفتاری: عوامل روان‌شناختی و رفتاری عواملی هستند که از هر فرد به فرد دیگر متفاوت است و به ویژگی روان‌شناختی فرد بستگی دارد که در نهایت آن، بروز متفاوتی در رفتار فرد در سازمان دارد. برعکس عوامل قبلی، به شرایط درونی فرد مرتبط است. در این دسته عوامل شش علت برای به‌کارنگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها شناسایی شد؛ اشتیاق شغلی پایین، وجدان کاری پایین، تعهد کاری پایین، مسئولیت‌ناپذیری، انگیزه کاری پایین، و هم‌نوع دوستی.

مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند:

«اشتیاق و علاقه‌ای که افراد به شغل خود دارند عامل مهمی در این است که به اصطلاح برای آن شغل سنگ تمام بگذارند. حتی برای آن سازمان. شاید یک راهش تطابق شغل و شاغل و به کارگیری کارکنان براساس علاقه آنان باشد» [م.۹].

«انگیزه کاری پایین به دلایل مختلف باعث می‌شود افراد کم از کار بگذارند و تمام توان خود را برای کار به کار به کار نگینند» [م.۵].
«به نظرم یک دلیل مهم عدم مسئولیت‌پذیر است» [م.۹].

بحث

براساس نتیجه تحلیل تم مصاحبه‌ها، ۳۱ علت برای عدم به کارگیری شایستگی‌ها به طور آگاهانه در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم به دست آمد، که در هشت مضمون فرعی و دو مضمون اصلی قرار گرفت که به شرح ذیل است:

در مورد علل سازمانی، فرهنگ الگوی رفتاری استوار و قابل مشاهده در سازمان است که می‌تواند پیش‌برنده و مشوق رفتارهای درست و یا مانع آن باشد. فرهنگ جز مهمترین علل سازمانی در بروز رفتار یا تصمیم به بروز رفتار خاصی است. از سویی، در جو سازمانی، گاهی کارکنان به واسطه بروز شایستگی‌ها و انجام صحیح در سازمان کار طرد می‌شوند یا مورد تمسخر قرار می‌گیرند. از طرفی، بدیهی است وقتی برای کارکنان فضای سنگین و بدون حق اظهار نظر وجود داشته باشد علاوه بر دلسردی، عدم استفاده از توانایی و شایستگی نیز ایجاد می‌شود. در این پژوهش وجود فضای سنگین برای اظهار نظر جوانترها به عنوان یکی از علل به کارنگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها توسط کارکنان محرز گردید.

مشکل دیگر در سازمان‌های دولتی کارکنانی هستند که وانمود می‌کنند در مهارتی تخصص دارند و با تأکید روی این ویژگی، امتیازهای شغلی زیادی می‌گیرند. و یا مدیرانی که به واسطه عدم آگاهی و دانش به تلاش نمادین این افراد بها می‌دهند، که البته این ممکن است ناشی کاهش شأن و منزلت کار باشد و تشویق به کم‌کاری و بیکاری باشد. اگرچه رفع نیازهای مادی از زمره عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان می‌باشد ولی امروزه این عامل به صورت پررنگ‌تر از نیاز و به شکل فرهنگ مادی‌گرایی درآمده است. در این فرهنگ کارکنان با باور اینکه به میزانی که پول دریافت می‌کنند، از توانایی و شایستگی‌هایشان استفاده می‌کنند، خود را تبرئه مینمایند.

ارزیابی عملکرد، به شرطی می‌تواند تاثیرات مثبت متعددی بر عملکرد کارکنان و سازمان‌ها داشته باشد که از نتایج آن جهت ارتقا و پاداش و آموزش و توسعه منابع انسانی استفاده گردد. بدیهی است که با انجام ارزیابی عملکرد بطور صوری و یا عدم برخورد مناسب با افراد با ارزیابی عملکرد پایین چه از نظر برخورد اداری و یا تفاوت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها، نتیجه‌ای جز بی‌انگیزگی برای کارکنان توانمند در به کارگیری شایستگی‌هایشان در برنخواهد داشت. همچنین، از سوی دیگر، امروزه کارکنان شایستگی کارکنان در هنگام استخدام بر حسب نیاز شغل و سازمان

سنجیده می‌شود، ولی از آنجا که در دنیای امروز با تغییرات سریع تکنولوژی، روش‌های انجام کار و قوانین نیاز به به‌روزرسانی توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان می‌باشد دیگر الزامی فردی که در هنگام استخدام شایسته بوده است در حال حاضر برای انجام وظایف شغلی مصادیق شایستگی لازم را ندارد و سازمان باید با ارائه آموزشهای لازم در توانمندی کارکنان اقدام نماید. طبق تحلیل‌های انجام شده، محقق به این نتیجه رسید که به روز نبودن شایستگی‌ها و بی‌توجهی به رشد منابع انسانی از علل به‌کارنگرفتن آگاهانه شایستگی توسط کارکنان است.

در نهایت، در پژوهش حاضر مشخص شد که عوامل شغلی، مثل حجم بالای کار، مشخص نبودن وظایف شغلی و عدم تناسب نیاز شغل با شاغل از عللی هستند که کارکنان تمایلی به استفاده و نشان‌دادن توانایی و شایستگی‌های خود در سازمان‌های دولتی را ندارند.

از سویی هر کارمند، دارای انگیزش‌های شخصی، برداشت‌های ذهنی و رجحان‌های مخصوص به‌خود است و براساس این ویژگی‌ها تصمیمات مربوط به استفاده یا عدم استفاده از شایستگی‌ها را می‌گیرد.

همان‌طور که بیان شد، بررسی‌های پژوهشگر نشان داد تا به حال در داخل و خارج از کشور هیچ پژوهشی با عنوان پژوهش حاضر انجام نگرفته است، اما در حوزه مفاهیم مشابه پژوهش حاضر از جمله طفره‌روی سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی و بی‌تعهدی شغلی و سازمانی پژوهش‌هایی انجام گرفته است. پیش‌فرض پژوهش حاضر این است که کارکنانی که از شایستگی‌های خود آگاهانه استفاده نمی‌کنند، ممکن است رفتار آنان در یکی از مفاهیم فوق‌الذکر قابل توجه باشد. بنابراین، پژوهشگر به ناچار، نتایج پژوهش حاضر را با نتایج برخی از پژوهش‌های یادشده مقایسه کرده است. در مورد علل سازمانی، نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش پورکریمی، موسوی، موسوی (۱۳۹۷) و توسلی‌پور (۱۳۹۶)، که سبک مدیریتی، روابط مدیر با کارکنان، ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و بی‌عدالتی درک‌شده عامل اهمال‌کاری سازمانی معرفی کردند، همخوانی دارند. همچنین، با نتایج پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارند که البته آنان نشان دادند این عوامل بر کم‌کاری کارکنان تأثیر دارد. همچنین، سالاری (۱۳۹۵) و ویلمسون و کرن (۲۰۰۹) علل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را شامل ساختارهای سازمانی، عوامل مدیریتی، مسمومیت جو سازمان، بی‌توجهی سازمان به پرسنل می‌داند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین، سامانی و همکاران (۱۳۹۲) فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران را بر بروز طفره‌روی سازمانی مؤثر دانستند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. رضایی و منظمی (۱۳۹۹)، مالک‌زاده و گل‌محمدی (۲۰۱۸) و جلیلیان و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان دادند جو سازمان و فرهنگ سازمان

بر طفره‌روی سازمانی مؤثر است که در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد فرهنگ سازمانی بر عدم به کارگیری شایستگی‌ها به طور آگاهانه مؤثر است.

در مورد علل فردی، سامانی و همکاران (۱۳۹۲) و مالک‌زاده و گل‌محمدی (۲۰۱۸) همسو با پژوهش حاضر نشان دادند تعهد سازمانی و شغلی بر طفره‌روی سازمانی تأثیر دارد. رضایی و منظمی (۱۳۹۹) نیز نشان دادند ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد بر طفره‌روی سازمانی تأثیر دارد. در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد مرد بودن و سابقه کار بر عدم استفاده از شایستگی‌ها به طور آگاهانه تأثیر گذار است. جلیلیان و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند بی‌تفاوتی نسبت به شغل می‌تواند ناشی از عوامل روحی روانی کارکنان باشد که در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد عوامل روان‌شناختی فردی می‌تواند منجر شود کارکنان آگاهانه شایستگی‌ها را به کار نگیرند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر شناسایی علل به کار نرفتن شایستگی‌ها توسط کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بود. بر این اساس می‌توان گفت پژوهش حاضر نشان داد اینکه سازمان‌ها بر شایسته‌سالاری تأکید دارند و انتخاب شایسته را کافی می‌دانند، منجر به بهره‌وری نخواهد شد. چرا که اگر کارکنان به طور آگاهانه شایستگی‌هایی را که به دلیل آن استخدام شده‌اند، به کار نگیرند، هدف از استخدام محقق نخواهد شد. پژوهش حاضر ادعا ندارد که همیشه یک چنین مسأله‌ای در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، بلکه تمرکز صرف بر شایسته‌سالاری و انتخاب و انتصاب شایسته‌ها کافی نیست. به عبارتی، پژوهش حاضر برای مسئولین و اداره‌کننده سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی دلالت‌هایی دارد که بیان می‌کند، باید شرایط و عللی که منجر می‌شود کارکنان شایسته از شایستگی خود به طور آگاهانه استفاده نکنند، مد نظر گرفته شود و این شرایط مدیریت شود.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که مهمترین آن‌ها این بود که در حوزه پژوهش حاضر تا کنون پژوهشی انجام نگرفته بود و بنابراین، پژوهشگر در مطالعه و درج پیشینه پژوهش با محدودیت مواجه بود و با توجه به منفی بودن موضوع پژوهش، تمایل کارکنان به مصاحبه و بیان تجربیات شخصی پایین بود.

با توجه به اینکه سبک مدیریت در تمایل به استفاده از شایستگی‌ها توسط کارکنان تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود، مدیران نسبت به تغییر سبک رهبری به سمت و سوی مدیریت مشارکتی اقدام کنند و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا تا حد امکان مشارکت دهند. همچنین، از تجربیات کارکنان باتجربه، انتقال تجربه به افراد جوان‌تر را در کنار آموزش مهارت ارتباط مؤثر و

کار گروهی انجام گیرد. در زمینه سیستم جبران خدمات، پیشنهاد می‌شود با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های عادلانه به کار بهتر، عزت نفس و اعتماد به نفس و حس ارزشمندبودن در کارکنان تقویت شود و جبران خدمات متناسب با کار تعریف شود. آموزش مدیران برای نحوه ارتباط مؤثر و برخورد درست با کارکنان در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد، از پیشنهادات دیگر پژوهش حاضر است.

در نهایت، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب برای کارکنان به منظور توسعه و به‌روزرسانی توانمندی‌های آنان، و اقدام مدیران بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد شفاف، نسبت به ارتقا و آموزش و تشویق و تنبیه کارکنان پیشنهاد می‌شود.

همچنین، در مورد علل فردی شناسایی شده، پیشنهاد می‌شود در واگذاری مشاغل به کارکنان، توانمندی‌های آنان در نظر گرفته شود و متناسب با این توانمندی‌ها به کار گرفته شوند. همچنین، شاخص‌های انتخاب و به‌کارگیری کارکنان، وجدان کاری و تعهد کارکنان را نیز مورد بررسی قرار دهد. در نهایت، به‌کارگیری کارکنان با تجربه کاری بالاتر در پست‌هایی که به توانمندی بیشتری نیاز دارد

با توجه به نتایج و محدودیت‌های پژوهش، برای پژوهش‌ها و پژوهشگران آتی، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود. شناسایی علل به‌کارنگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها در سایر سازمان‌ها، بررسی تطبیقی موضوع در بخش دولتی و خصوصی، و شناسایی پیامدهای عدم به‌کارگیری شایستگی توسط کارکنان در سازمان‌های دولتی. در نهایت، به پیشنهاد یکی از صاحب‌نظران مورد مصاحبه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی روی فلات شغلی که می‌تواند یکی از علل به‌کارنگرفتن شایستگی‌ها در سازمان باشد، تمرکز کنند. البته با این ملاحظه که فلات شغلی جنبه خودآگاهی کمتری نسبت به آنچه در پژوهش حاضر مطرح شده است، دارد.

منابع

- اردلان، محمدرضا، عرفانی زاده، فربرز و سلطان زاده، وحید (۱۳۹۸). آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۲۲، ۱۸۵-۲۰۶.
- باباجانی محمدی، سعیده و تک روستا، حسین (۱۳۹۳). اهمیت شایسته سالاری در سازمان‌های دولتی، کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران.
- پورکریمی، جواد، موسوی، سید مهسا و موسوی، سید حسین (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر اهمال کاری کارکنان، مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۲(۵)، ۱۸۳-۲۰۰.

تیمورزاده، امیر، زمانی مقدم، افسانه و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای ارتقای شایستگی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (رویکردی جهت ارتقای بهره‌وری). مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۵(۳)، ۱۸۵-۲۰۸.

تیرگر، هدایت و اخوتی، امیر (۱۳۹۶). بررسی ارتباط سنجی بلوغ کارکنان با اهمال کاری و تعلق سازمانی در شعب مؤسسه اعتباری ثامن الحجج استان کرمان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۶، صص ۴۷-۵۷.

حسینی، میرزاحسن، رحمانی، زین العابدین و حبیبی، فتنه (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص، نشریه مدیریت توسعه و تحول، ۴-۲۵.

خنیفر، حسین (۱۳۹۴). درآمدی بر استانداردسازی در آموزش و پرورش. چاپ اول، تهران: آثار معاصر.

دانایی فرد، حسن، چندقی، غلامرضا، الوانی، مهدی و بیک رفتار، طیبه (۱۳۸۹). الگوهای ذهنی خبرگان در مورد چالش‌های دولت افقی در ایران، چشم انداز مدیریت دولتی، ۳، ۲۴-۹.

سامانی، علی، درویش، حسن، عباسی، سعید و صفرزاده، حسین (۱۳۹۶). طراحی الگوی طفره‌روی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۲۴۱-۲۶۵.

درخشان، مژگان و زندگی، خلیل (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۱(۳)، ۱۳۶-۱۰۵.

رضایی، شمس الدین و منظمی، امیر حسین (۱۳۹۹). طفره‌روی سازمانی: مفاهیم، عوامل مؤثر و پیامدهای روانشناختی آن در سازمان‌های ورزشی. مطالعات روانشناسی ورزشی، ۹(۳۴)، ۱۷۰-۱۴۵.

شیخ بگلو، زین العابدین (۱۳۹۲). بررسی توانمندسازی کارکنان پر شایسته‌سالاری در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

صفری‌نیا، مجید، امیرخانی رازلیقی، زهرا (۱۳۹۶). ساخت و استانداردسازی مقیاس اهمال کاری سازمانی. مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۲۷، ۵۲-۳۷.

طاهری گودرزی، حجت و نظامی، سرور (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۵(۲)، ۳۲-۵.

عابدینی، هاجر، رهنورد، فرج‌الله و قهرمانی گلوزان، علیاکبر (۱۴۰۱). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۲۱-۱.

عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۳)، ۵۰۴-۴۸۵.

مصطفی‌نژاد، حسن (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد شغلی کارکنان فاتب. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۷(۲)، ۲۵۲-۲۳۸.

مقیمی فیروزآباد، معصومه و حمداللهی، هاتف (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب، مطالعه کیفی با رویکرد چند زمینه‌ای. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۳)، ۲۶۳-۲۸۳.

نادری قمی، محمد مهدی (۱۳۹۸). بررسی شایسته سالاری در نظام سیاستگذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری عمل (با تاکید بر قوه مقننه و مجریه). *حکومت اسلامی*، ۲۴(۴)، ۱۵۶-۱۸۴.

نیرومند، پوران‌دخت، رنجبر، محبوبه و بامداد صوفی، جهانیار (۱۳۹۰). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸۳، ۷۳-۱۰۱.

ونوس، داور و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۷). *فرهنگ جامعه مدیریت*. تهران: انتشارات صفار.

کاکاوندی، طیبه؛ زارعی متین، حسن؛ مولوی، زینب (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در مراکز خدمات جامع سلامت مناطق روستایی و شهرهای زیر ۲۰ هزار نفر شهرستان قم. *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۱۸(۱۳۳).

References

- Abedini, H., Rahnavard, F. and Ghahrani Goluzan, A. A. (2020). Designing the model of professional competencies of knowledge workers of knowledge-based organizations in the public sector. *Human Resource Studies*, 11(4), 1-21 (In Persian).
- Ahmad, A., Jamshid, S., & Rehman, K. (2018). Emergence of social loafing and employee performance in services sector: empirical investigation of telecom sector. *International Journal of Management Research and Emerging Science*, 8(1), 119-126.
- Ardalan, M. R., Erfanizadeh, F. and Sultanzadeh, V. (2018). Readiness for change: explaining the role of organizational commitment, job commitment and social relations in the workplace. *Change Management*, 22, 185-206 (In Persian).
- Askari, N. (2018). Designing a competency model and developing the competencies of sales managers in the broadcasting industry. *Business Management*, 11(3), 485-504 (In Persian).
- Babajani Mohammadi, S. and Tak Roosta, H. (2014). *The importance of meritocracy in government organizations, international conference on business development and excellence*, Tehran (In Persian).
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education system management and professional competence of managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.
- Budyartini, D., & Snayini, Y. (2024). PT. XYZ. Indonesia: An analysis of the impact of individual characteristics on job satisfaction and its effect on organizational commitment. *International Journal of Religion*, 5(7), 110-118.
- Chung, F. F. O. (2021). *Emotionally Intelligent Leadership: A Workshop to Train AG Hong Kong Ministers for Relational and Ministry Effectiveness*. Doctoral dissertation, Assemblies of God Theological Seminary.
- Cohen, DJ. (2015). HR past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205-215.

- Danaei Fard, H., Jandaghi, Gh., Alwani, M. and Beyk Behavat, T. (2009). Mental patterns of experts on the challenges of horizontal government in Iran. *Public Management Perspective*, 3, 9-24 (In Persian).
- Derakhshan, M. and Zandi, K. (2017). Designing a competency model for managers of educational groups. *Management and Planning in Educational Systems*, 11(3), 105-126 (In Persian).
- Ekafadly-Jusuf, R. A., Wardanengsih, E., Lating, Z., Yusriadi, Y., & Nugraheni, K. S. (2021). The influence of motivation and competence on employee performance through organizational commitment at regional general hospitals in majene regency, Proceedings of the International Conference on *Industrial Engineering and Operations Management* Sao Paulo, Brazil. PP: 1-7.
- García-Sierra, A. (2023). The dark side of meritocratic beliefs: is believing in meritocracy detrimental to individuals from low socioeconomic backgrounds?. *Social Justice Research*, 36, 385–409.
- Griffiths, B., & Washington, E. (2015). *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management*. Ney York: Business Expert Press, LLC.
- Hosseini, M., Rahmani, Z. A. and Habibi, F. (2008). Identification and prioritization of job and worker suitability indicators in attracting specialized human resources. *Development and Transformation Management Journal*, 25-34 (In Persian).
- Hwang-Gun, R., & Won-Hyuk, J. (2015). The effect of competence on organizational performance in special hospitals and a study on the special hospital system: Focused on the first special hospitals. *The Korean Journal of Health Service Management*, 9 (1), PP: 1-16.
- Kakavandi, T.; Zarei Mateen, H.; Molavi, Z. (2024). Identifying dimensions and components of competence of managers in comprehensive health service centers in rural areas and cities under 20 thousand people in Qom city. *Journal of Qom University of Medical Sciences*, 18(133) (In Persian).
- Khanifar, H. (2014). *An income on standardization in education*. First edition, Tehran: Contemporary works (In Persian).
- Moghimi Firozabad, M. and Hamdollahi, H. (2020). Designing a model of meritocracy in the public sector in line with good governance, a qualitative study with a multi-disciplinary approach. *Iranian Political Sociology*, 5(3), 263-283 (In Persian).
- Mukhamadovna, T. M., Sharipovna, H. A., & Supkhonovna, H. N. (2020). The system of development of professional competence in future primary school teachers. *System*, 7 (13), 4184-4189.
- Mulaphong, Dhanakorn. (2022). Does meritocracy bring favorable results for public organizations? Results of a global expert survey from 149 Nations. *Public Integrity*, 25, 578-598.
- Mulder, M. (2017). *Competence-based Vocational and Professional Education*. Bridging Worlds of Work Educatin. Springer.
- Mustafa Nejad, H. (1391). Investigating factors affecting the job commitment of Kanan Fateb. *Police Management Studies*, 7(2), 252-238 (In Persian).
- Naderi Qomi, M. M. (2018). Investigating meritocracy in the policymaking system of the Islamic Republic of Iran in theory of practice (with emphasis on the

legislative and executive branches). *Islamic Government*, 24(4), 184-156 (In Persian).

Nguyen, B. Steel, p. & Ferrari, J. R. (2023). (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (4), 388–399.

Niromand, P., Ranjbar, M. and Bammad Sufi, J. (2010). Professional competencies of managers and sustainable development of Pars Energy Special Economic Zone (providing a proposed framework). *Quarterly Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 83, 73-101 (In Persian).

Perez-Arostegui, M. N., Bustinza-Sanchez, F., & Barrales-Molina, V. (2015). Exploring the relationship between information technology competence and quality management. *Business Research Quarterly*, 18, 4-17.

Pourkarimi, J., Mousavi, S. M. and Mousavi, S. H. (2017). Identifying factors affecting employee procrastination, *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 2(5), 183-200 (In Persian).

Rezaei, Sh. and Mangiri, A. H. (2019). Organizational avoidance: concepts, effective factors and its psychological consequences in sports organizations. *Sports Psychology Studies*, 9(34), 145-170 (In Persian).

Safarina, M., Amirkhani Razliqi, Z. (2016). Construction and standardization of organizational procrastination scale. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 27, 52-37 (In Persian).

Samani, A., Darwish, H. Abbasi, S. and Safarzadeh, H. (2016). Designing an organizational evasion model and its effect on the performance of the Ministry of Communications and Information Technology. *Public Management Research*, 10(35), 241-265 (In Persian).

Sheikh Baglo, Z. A. (2012). *Investigating the empowerment of employees based on meritocracy in the Ministry of Health, Treatment and Medical Education*. Master's thesis of Islamic Azad University, central Tehran branch (In Persian).

Taheri Gudarzi, H. and Nizami, S. (2022). Designing a model of human resources professional competencies with the approach of human dignity in Islam. *Basij Strategic Studies*, 25(2), 5-32 (In Persian).

Terloksen, U. (2018). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 2 (43), 45-76.

Timurzadeh, A., Zamani Moghadam, A. and Mirspasi, N. (2021). Presenting a model for improving the professional competence of faculty members of the Islamic Azad University, Tehran Science and Research Unit (an approach to improve productivity). *Productivity Management (Beyond Management)*, 15(3), 185-208 (In Persian).

Tirgar, H. and Akhoti, A. (2016). Correlation measurement of employee maturity with work procrastination and organizational affiliation in branches of Saman al-Hajjaj credit institution in Kerman province. *Applied Researches in Management and Accounting*, No. 6, pp. 47-57 (In Persian).

Venus, D. and Danaeifard, H. (2007). *Management community culture*. Tehran: Safar Publications (In Persian).

Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341.