

## معماری الگوهای شایستگی: ارایه‌ی چارچوب مفهومی

دکتر غلامحسین رضایت \*

دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی \*\*

دکتر علیرضا کیامنش \*\*\*

دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم \*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۱۷

### چکیده

یکی از نیازهای اساسی مدیران و کارشناسان منابع انسانی برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، آشنایی با رویکردها و فرایندهای شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌ها است. بنابراین، هدف کلی این مقاله، توسعه‌ی دانش و مفاهیم مربوط با تدوین الگوهای شایستگی در ابعاد نظری و عملی (طراحی و اعتباریابی چارچوب مفهومی برای تدوین و به‌کارگیری الگوهای شایستگی) در سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی است. پژوهش حاضر، از نوع پژوهش کیفی با حجم نمونه‌ی ۲۰ نفر بود. تدوین مدل اولیه‌ی پژوهش، از طریق بررسی مدل‌های موجود صورت گرفت و اعتبار آن با استفاده از مصاحبه‌ی انفرادی و اعتباریابی پیمایشی، مورد تأیید اعضای نمونه قرار گرفت. تحلیل مصاحبه‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش، فرایند پیش‌بینی شده، برای تدوین الگوهای شایستگی و فرایند شناسایی شایستگی‌ها را مورد تأیید قرار داد. ضمناً الگوی نهایی به‌منظور طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران مورد استفاده و اعتبار نتایج و یافته‌های آن به‌صورت عملی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ الگوی شایستگی؛ پژوهش کیفی.

\* نویسنده مسئول و دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت آموزشی از دانشگاه شهید بهشتی Gh\_rezayat@yahoo.com

\*\* استاد دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی Myamani2001@yahoo.ca

\*\*\* استاد دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات Kiamaneshar@yahoo.com

\*\*\*\* دانشیار دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تربیت معلم تهران Naveh1954@yahoo.com

## ۱. مقدمه

الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع، الگوهای شایستگی «توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی تعریف کردند» (دوبویس و همکارانش، ۲۰۰۴: ۲۳). الگوهای شایستگی، معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی‌ها را برحسب آنچه که باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشد (دوبویس و راثول، ۲۰۰۰؛ لوسیا و لپ‌سینگر، ۱۹۹۹).

مدل‌سازی شایستگی‌ها از حدود ۴۰ سال پیش به‌عنوان یک جریان مؤثر در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت. نخستین الگوی شایستگی در اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ توسط مک کلند و همکارانش در مؤسسه‌ی مشاوره‌ای تازه تأسیس‌های گروپ/مک‌بر<sup>۱</sup> تدوین شد (منسفیلد، ۲۰۰۵: ۳). طراحی و به‌کارگیری الگوهای شایستگی در اوایل محدود بود؛ اما کاربرد آن‌ها در دهه‌های اخیر رشد چشم‌گیری یافته است. الگوهای شایستگی، مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی - اعم از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه‌ی شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزش‌یابی، نظام پرداخت‌ها و... - را فراهم می‌نمایند.

هر الگوی شایستگی، در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. در سال‌های اخیر، تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است. شایستگی، به منزله‌ی ویژگی‌هایی است که به‌گونه‌ای علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند (بویاتزیس، ۱۹۸۲). در تعریف دیگری، شایستگی به‌عنوان یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و دیگر ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای انجام نقش‌های کاری یا عملکردهای شغلی موفق تعریف شده است (دفتر مدیریت امور کارکنان آمریکا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). هم‌چنین انجمن امریکایی آموزش و توسعه<sup>۳</sup>، شایستگی را به‌عنوان «خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای مورد

1. Hay Group/ McBer  
2. OPM= United States Office of Personnel Management  
3. ASTD = American Society for Training and Development

نیاز برای موفقیت شغلی» تعریف می‌کند (برنتال و همکارانش، ۲۰۰۴: ۵۱). مرور مختصری بر تعاریف یادشده نشان می‌دهد که هر یک از آن‌ها از زاویه‌ی خاصی به مقوله‌ی شایستگی پرداخته و ابعاد متفاوتی از آن‌را بیان نموده‌اند.

دو مکتب فکری مختلف در تعریف شایستگی وجود دارد. یک مکتب فکری مدعی است که شایستگی بر دانش و مهارت دلالت دارد و مکتب دوم مدعی است که شایستگی دربردارنده‌ی ویژگی‌هایی است که به عملکرد کمک می‌کند. در تعریف دوم، شایستگی می‌تواند، شامل دانش و مهارت و برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی باشد. هسته‌ی اصلی مکتب فکری دوم، فلسفه‌ای است که معتقد است، تمرکز باید بر روی کسانی باشد که کار را انجام می‌دهند، کاری که توسط این افراد انجام می‌شود (دوبویس و همکارانش، ۲۰۰۴: ۱۴).

مکتب اول را رویکرد انگلیسی و مکتب دوم را رویکرد امریکایی به شایستگی معرفی می‌کنند (هوفمن و فلود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۲۹)؛ اما در دهه‌های اخیر، اجماع در حال رشدی در حوزه‌ی منابع انسانی به وجود آمده است که شایستگی را مجموعه‌ای از «دانش مرتبط، توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌ها»<sup>۲</sup> معرفی می‌کند (ودرلی، ۲۰۰۵: ۱). نتایج تحقیق دیگری نشان می‌دهد، مفهوم شایستگی که شامل دانش و مهارت‌ها، در کنار دیگر ویژگی‌ها (به‌عنوان مثال نگرش‌ها، رفتارها، عادات کاری، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی) است، بیش‌تر مورد حمایت قرار می‌گیرد (لدیست و وینترتون، ۲۰۰۵).

برخی از صاحب نظران معتقدند: «یکی از عوامل مؤثر در تعیین شایستگی‌ها – به‌خصوص در حوزه‌ی شایستگی‌های فردی – مبانی فلسفی، ارزش‌ها و دیدگاه‌های حاکم بر جوامع و سازمان‌ها است» (بویاتریس، ۲۰۰۸: ۶). لذا، الگوهای شایستگی غالباً بر اساس مبانی یادشده، از نظر شکل، محتوا و اجزا با هم تفاوت‌هایی دارند. برخی از الگوها صرفاً بر مهارت‌های فنی خاص یک شغل یا گروه شغلی است؛ در حالی که تعدادی از آن‌ها بر مؤلفه‌های بیش‌تری اعم از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌ها در ترکیبی از شایستگی‌های فردی، سازمانی و شغلی تأکید دارند.

در سازمان‌های بزرگ که دارای مشاغل مختلف و متنوعی هستند، برای تدوین الگوهای شایستگی دو رویکرد وجود دارد: رویکرد «یک اندازه‌ی متناسب برای همه» و رویکرد «الگوهای

1. Heffeman and Flood

2. KASOs = Knowledge, Ability, Skills and Other Characteristics

چندگانه». در رویکرد یک اندازه‌ی متناسب برای همه، گروهی از شایستگی‌های کلی برای تمامی مشاغل موجود در سازمان، تعریف می‌شود و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. در رویکرد الگوهای چندگانه، ابتدا گروهی از شایستگی‌های کلی شامل ۲۵-۳۵ شایستگی برای تمامی مشاغل مورد شناسایی قرار می‌گیرد و سپس از طریق تشکیل گروه‌های کانونی نسبت به این که کدام شایستگی‌ها برای یک شغل خاص مناسب هستند، تصمیم‌گیری می‌شود؛ این فرایند، برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز برای تمامی مشاغل تکرار خواهد شد. برخی از سازمان‌ها تلفیقی از دو رویکرد یادشده را تحت عنوان رویکرد میانی برای تدوین الگوهای شایستگی مورد نیازشان به کار می‌گیرند (منسفیلد، ۲۰۰۵: ۱۶-۱۸).

سؤالی که معمولاً در مورد الگوهای شایستگی مطرح می‌شود آن است که: آیا برای تمامی مشاغل موجود در سازمان‌ها یک الگوی شایستگی وجود دارد؟ از نظر مؤسسه‌ی مشاوره‌ای‌های گروپ/مک، بر آن است که از بزرگ‌ترین مؤسسات فعال در حوزه‌ی شایستگی است: اگرچه تعداد زیادی شغل و پست در هر سازمان وجود دارد؛ اما براساس نظر خبرگان، ۵ الگوی شایستگی برای هر سازمان کفایت می‌کند (های گروپ، ۲۰۰۴: ۶).

## ۲. بیان مسأله

فعالیت‌های انجام‌شده در زمینه‌ی توسعه‌ی رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه‌ی منابع انسانی و تأثیری که این فعالیت‌ها بر کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر از خود بر جای گذاشته‌اند، باعث شده است که این امر به‌عنوان یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و مؤسسات کشورهای توسعه‌یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه به حساب آید و سازمان‌ها به تدریج بر ضرورت و اهمیت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی و تدوین هدفمند و سریع الگوهای شایستگی از خود توجه نشان دهند. در کشور ما نیز برخی از الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری (بند‌های ۱-۶) و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌ی اجرایی بند (ج) و تبصره‌ی (۲) ماده‌ی (۵۴) این قانون، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی، در هنگام

انتخاب، انتصاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید.

تدوین یک الگوی شایستگی که با مبانی فلسفی حاکم بر جامعه، فرهنگ ملی و سازمانی و اهداف و مقاصد راهبردی سازمان‌ها مطابقت داشته باشد و مبانی لازم را برای کارکردها، فرایندها و فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی فراهم نماید، کارچندان ساده‌ای نیست؛ بلکه، ایجاد اجماع و درک مشترکی از مفهوم شایستگی‌ها و فرایندهای دقیق و علمی برای شناسایی و تعریف نیازمند تلاشی وسیع، مشارکت گسترده‌ی کارکنان، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران تدوین الگو و برقراری ارتباط در بین آن‌ها است.

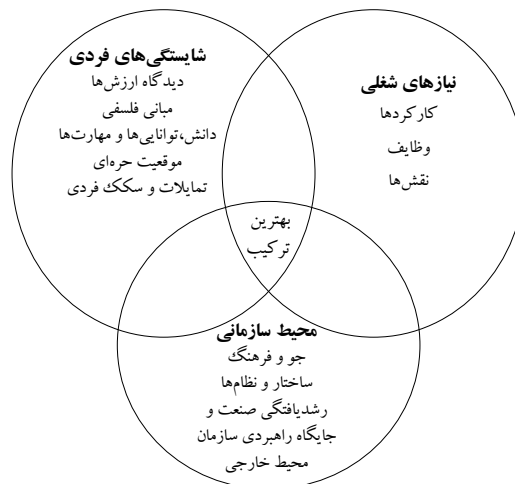
بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که تاکنون چارچوب بومی کارآمد و مناسبی برای تدوین الگوهای شایستگی مورد نیاز سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی، تدوین و ارایه نشده است. لذا، مسأله‌ی اصلی این پژوهش، نبود چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعریف شایستگی‌ها و تدوین الگوهای شایستگی است. با توجه به آنچه که بیان شد، هدف کلی این پژوهش توسعه‌ی دانش مربوط با تدوین الگوهای شایستگی در ابعاد نظری و عملی (طراحی و اعتباریابی یک چارچوب مفهومی برای شناسایی شایستگی‌ها و تدوین الگوهای شایستگی) متناسب با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه است، تا سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی بتوانند به سرعت و دقت شایستگی‌های مورد نیازشان را شناسایی و تعریف کنند و آن‌ها را در قالب الگوهای شایستگی مورد نیازشان طبقه‌بندی نمایند. در راستای پاسخ‌گویی به مسأله‌ی اصلی و تأمین هدف کلی، سؤال‌های اساسی این مقاله عبارتند از:

۱. گام‌های تدوین الگوی شایستگی‌ها کدامند؟
۲. عوامل موثر بر شناسایی شایستگی‌ها کدامند؟
۳. آیا الگوی پیشنهادی، از نظر خبرگان و صاحب‌نظران از اعتبار محتوایی لازم برخوردار است؟
۴. آیا الگوی پیشنهادی از نظر خبرگان و صاحب‌نظران از اعتبار ساختاری لازم (هم‌آهنگی درونی و ارتباط مناسب بین مفاهیم، سازه‌ها و مؤلفه‌ها) برخوردار است؟

## ۳. مروری بر ادبیات

### ۳-۱. چارچوب نظری

چارچوب نظری مورد استفاده در این پژوهش «مدل عملکرد شغلی اثربخش» بویاتزیس (نمودار ۱) بود. وی معتقد است: «حداکثر عملکرد، هنگامی رخ می‌دهد که توانایی یا استعداد فرد مطابق با نیازهای شغلی و محیط سازمانی باشد» (بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۶). متناسب با چارچوب نظری فوق، در این پژوهش سه دسته شایستگی، شامل: شایستگی‌های فردی<sup>۱</sup>، شایستگی‌های سازمانی<sup>۲</sup> و شایستگی‌های شغلی<sup>۳</sup> مورد توجه قرار گرفت.



نمودار ۱. الگوی عملکرد شغلی اثربخش بویاتزیس (بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۶)

### ۳-۲. طبقه‌بندی شایستگی‌های درون یک الگو

شایستگی‌های موجود در یک الگوی شایستگی، نباید صرفاً به صورت یک فهرست کلی ارائه شوند. یکی از مشکلات پیش روی پژوهشگران در حوزه شایستگی‌ها، نحوه‌ی طبقه‌بندی

1. Individual Competencies
2. Organizational Competencies
3. Job Competencies

شایستگی‌ها است؛ چرا که آن‌ها همواره بایستی پاسخ‌گوی این سؤال باشند که دلیل انتخاب طبقه‌ها (مؤلفه‌های اصلی الگوی شایستگی) چیست؟

هر طبقه‌ای اصلی از شایستگی‌ها، دربردارنده‌ی گروهی از شایستگی‌ها است که اغلب از نظر مفهومی با یکدیگر مربوط می‌شوند. شایستگی‌ها در هر طبقه، به صورت نظری (به وسیله‌ی یک تئوری یا بر مبنای یک چارچوب نظری خاص) یا به صورت تجربی به هم مربوط می‌شوند. تحلیل‌های آماری نیز ممکن است به طبقه‌بندی شایستگی‌های مربوط به هم کمک نماید. یک الگوی شایستگی مطلوب، بایستی ضمن جلوگیری از هم‌پوشانی طبقه‌ها و تکرار شایستگی‌ها در طبقه‌های مختلف، بتواند اهداف کاربردی خود را نیز به خوبی پوشش دهد.

صاحب‌نظران و متخصصان، شایستگی‌ها را به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌نمایند. در همین زمینه بیهام و مویر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و بویاتزیس (۲۰۰۸) شایستگی‌ها را به شایستگی‌های فردی، سازمانی و شایستگی‌های مربوط به شغل / نقش<sup>۲</sup> طبقه‌بندی کردند. دوییس و همکارانش (۲۰۰۴) نیز شایستگی‌ها را به دو دسته‌ی شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های فردی تقسیم کردند. شایستگی‌های فنی<sup>۳</sup> و شایستگی‌های کارکردی<sup>۴</sup> (وظیفه‌ای) را به شایستگی‌های فردی نسبت دادند. مک کلند (۱۹۷۳) دسته‌ای از شایستگی‌ها را تحت عنوان شایستگی‌های رفتاری<sup>۵</sup>، بویاتزیس (۱۹۸۲) دسته‌ای از شایستگی‌ها را تحت عنوان، شایستگی‌های متمایزکننده و آستانه‌ای، هامل و پراهلاد<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) شایستگی‌های کلیدی<sup>۷</sup> و تیلور (۲۰۰۷) شایستگی‌های عام<sup>۸</sup> را معرفی نمودند.

### ۳-۳. رویکردهای تدوین الگوهای شایستگی

رویکردهای موجود در طراحی و تدوین الگوهای شایستگی به سه گروه طبقه‌بندی می‌شوند (راثول و کازاناس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳).

1. Byham and Moyer
2. Job or Role-related Competencies
3. Technical Competencies
4. Functional Competencies
5. Behavioral Competencies
6. Gary Hamel and C.K. Prahalad
7. Core Competencies
8. Universal Competencies
9. Rothwell and Kazanas

### الف- رویکرد اقتباسی<sup>۱</sup> (الگوپردازی)

رویکرد اقتباسی سریع‌ترین و آسان‌ترین راه برای در اختیار داشتن یک الگوی شایستگی است. در این رویکرد، سازمان متقاضی، الگوهای شایستگی موجود را بدون هیچ‌گونه تغییری مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد. این رویکرد، توسط راثول و کازاناس (۱۹۹۳)؛ راثول و لیندهولم (۱۹۹۹) رویکرد اقتباسی و توسط (دوبویس، ۱۹۹۳) رویکرد جایگذاری عمومی<sup>۲</sup> نامیده شده است.

### ب- رویکرد اقتباسی طراحی<sup>۳</sup>

در این رویکرد، سازمان‌ها و مؤسسات، با گزینش یکی از الگوهای موجود که بیش‌ترین تناسب را با نیازهای سازمان متقاضی دارد، به اصلاح آن پرداخته و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند. این رویکرد، توسط راثول و کازاناس (۱۹۹۳) و راثول و لیندهولم (۱۹۹۹)، رویکرد اقتباسی طراحی توسط دوبویس (۱۹۹۳) رویکرد سفارشی عمومی<sup>۴</sup> و دوبویس و همکارانش (۲۰۰۴) رویکرد فهرست شایستگی<sup>۵</sup> نامیده شده است.

### ج- رویکرد طراحی<sup>۶</sup>

این رویکرد، در بین رویکردهای دیگر جامع‌ترین رویکرد به‌شمار می‌رود که سازمان متقاضی، رأساً نسبت به طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های مورد نیاز، خود، اقدام می‌کند.

- 
1. Borrowed Approach
  2. Generic Overlay
  3. Borrowed-and-tailored Approach
  4. Customized Generic
  5. Competency Menu
  6. Tailored Approach



### ۱. پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد، افراد و گروه‌های مختلفی از جمله آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، بیهام و مویر (۲۰۰۲)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، های گروپ (۲۰۰۳)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا ولپ سینگر (۱۹۹۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) چارچوب‌های متفاوتی در زمینه الگوسازی شایستگی‌ها ارائه کرده‌اند. جدول (۱) خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های آنان را نشان می‌دهد.

جدول ۱- گام‌های الگوسازی شایستگی‌ها از دیدگاه نویسندگان و محققان مختلف

ردیف	منبع	گام‌های مدل‌سازی شایستگی‌ها
۱	آرمسترانگ ۲۰۰۶	(۱) برنامه‌ریزی مقدماتی، (۲) تشکیل کارگروه، (۳) تهیه فهرست اولیه شایستگی‌ها، (۳) تعریف شایستگی‌ها، (۴) مشخص نمودن کاربردهای الگوی شایستگی، (۵) آزمایش الگو، (۶) نهایی کردن الگو، و (۷) ارائه آگاهی‌های لازم به کارکنان، آموزش، پایش و ارزشیابی
۲	دراگانیدیس و منتزاس ۲۰۰۶	(۱) تشکیل کارگروه، (۲) تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها، (۳) تعریف شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری آنها، (۴) تدوین الگوی اولیه شایستگی‌ها، (۵) ارزیابی الگوی اولیه، (۶) پالایش الگوی اولیه، (۷) اعتباریابی الگوی و (۸) تدوین الگوی نهایی
۳	بیهام و مویر ۲۰۰۲	(۱) بررسی پیشینه (۲) جمع‌آوری داده‌ها (۳) تلفیق داده‌ها (۴) اعتباریابی (۵) نهایی کردن
۴	برنتال و همکاران ۲۰۰۴	(۱) نیازسنجی و جمع‌آوری داده‌ها (بررسی ادبیات، مصاحبه کارشناسی، تشکیل گروه کانونی)، (۲) تدوین مدل جدید (تلفیق داده‌ها و تدوین پیش‌نویس مدل، بررسی نظرات گروه کارشناسی و تجدید نظر در مدل، بررسی نهایی نظرات خبرگان و بازبینی نهایی مدل)، (۳) اعتباریابی مدل، (۴) پالایش و تأیید نهایی
۵	های گروپ، ۲۰۰۳	(۱) تدوین معیارهای عملکرد و تشکیل نمونه (۲) جمع‌آوری داده‌ها، (۳) تحلیل داده‌ها و تعریف شایستگی‌ها، (۴) اعتباریابی مدل و تجدید نظر در آن، (۵) مدل نهایی برای نظام منابع انسانی
۶	شونور، ۲۰۰۲	(۱) تعیین ماهیت و چالش‌های سازمانی، (۲) طراحی تحقیق، (۳) تدوین مدل اولیه (با استفاده از داده‌های موجود، سایر مدل‌ها، اقتباس (۴) اجرای مدل (اعتباریابی از طریق نظرسنجی و یا از گروه کانونی)، (۵) تدوین مدل نهایی
۷	لوسیا ولپ سینگر، ۱۹۹۹	(۱) تعیین روش جمع‌آوری داده‌ها، (۲) انجام مصاحبه و تشکیل گروه کانونی، (۳) اجرای مشاهدات شغلی، (۴) تحلیل داده‌ها و تدوین مدل اولیه، سپس ادامه و یا گام‌های و مورد استفاده برای اصلاح مدل موجود (۱) آزمودن مدل برای دقت و مرتبط بودن، (۲) تحلیل داده‌ها و پالایش مدل اولیه، (۳) اعتباریابی مدل، (۴) نهایی کردن مدل
۸	اسپنسر و اسپنسر ۱۹۹۳	(۱) تعریف معیارهای عملکرد و تشکیل نمونه معیار (۲) جمع‌آوری داده‌ها (۳) تحلیل داده و تدوین یک مدل (۴) اعتباریابی مدل (۵) تدوین مدل نهایی و اجرای آن

بررسی پیشینه‌ی پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که تاکنون هیچ پژوهش مستقلی، در این زمینه صورت نگرفته است؛ به این معنا که هدف اصلی هیچ یک از پژوهش‌های داخلی، تدوین چارچوبی برای طراحی الگوی شایستگی و فرایند شناسایی و تعریف شایستگی‌ها نبوده است.

## ۲. روش تحقیق

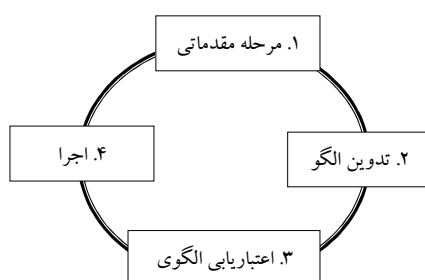
از آن‌جا که هدف کلی این مقاله‌ی توسعه‌ی دانش و مفاهیم مربوط با تدوین الگوهای شایستگی در ابعاد نظری و عملی است. بنابراین، مقاله‌ی حاضر براساس هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای<sup>۱</sup> و از نظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش کیفی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، شامل سه گروه خبرگان علمی، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری تا سطح مدیر کل و رؤسای دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری بود. حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی برای گروه‌های همگن، ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می‌شود (هومن، ۱۳۸۵: ۹۱-۹۲). لذا، برای انجام مصاحبه‌ها در این پژوهش، ۳ گروه نمونه‌ی ۸ نفره با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید؛ ولی در مرحله‌ی اجرای مصاحبه‌ها، به دلیل عدم تمایل و همکاری تعدادی از افراد پیش‌بینی شده، فقط امکان انجام مصاحبه با ۲۰ مشارکت‌کننده، شامل: خبرگان علمی (۷ نفر)، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری (۶ نفر) و رؤسای فعلی و سابق دانشگاه‌ها (۷ نفر) فراهم شد. برای گردآوری داده‌ها، از دو روش مصاحبه و پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته استفاده شد.

مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و جمعاً به مدت ۱۲ ساعت اجرا شد و برای تحلیل آن‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش نیز، دو پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته‌ی مجزا (پرسش‌نامه‌ی شماره‌ی ۱ حاوی ۱۲ سؤال و پرسش‌نامه‌ی شماره‌ی ۲ حاوی ۱۵ سؤال) توسط پژوهشگر تهیه و اجرا شد.

## ۴. طراحی الگوی اولیه

### ۴-۱. طراحی فرایند تدوین الگوی شایستگی

در این بخش، از طریق بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، نسبت به طراحی فرایند پیشنهادی تدوین الگوی شایستگی ها اقدام شد. تدوین الگوهای شایستگی مطابق نمودار (۲) دارای یک فرایند ۴ مرحله‌ای، شامل مراحل: مقدماتی، تدوین الگوی اولیه، اعتباریابی الگو، و اجرا است.



### نمودار ۲. مراحل فرایند تدوین الگوی شایستگی ها

برای طراحی فرایند تدوین الگوی شایستگی ها، گام‌هایی که در پیشینه پژوهش (جدول ۲) دارای بیشترین فراوانی ( $\geq 4$  فراوانی) بودند، انتخاب و در طراحی فرایند تدوین الگوی شایستگی ها مطابق نمودار (۳) مورد استفاده قرار گرفتند. گفتنی است که در بین گام‌های انتخابی دو گام «برنامه‌ریزی مقدماتی» و «ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو» هر چند که دارای فراوانی قابل قبولی نبودند؛ اما به دلایل زیر به‌عنوان دو گام از فرایند پیشنهادی تدوین الگوی شایستگی‌ها انتخاب شدند:

#### • برنامه‌ریزی مقدماتی

این گام، صرفاً در یکی از الگوهای قبلی (آرمسترانگ، ۲۰۰۶) رایج شده است؛ اما به دلیل آن که در رویکرد طراحی، سازمان متقاضی، رأساً اقدام به طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های مورد نیاز خود می‌نماید، لازم است قبل از هر اقدامی نسبت به تأمین مقدمات مورد نیاز برای تدوین الگو، با مشارکت مدیران، کارشناسان و خبرگان علمی تصمیم‌گیری شود. بنابراین مرحله

«برنامه‌ریزی مقدماتی» به‌عنوان یکی از مراحل تدوین الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها مورد توجه قرار گرفت.

• **ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو**

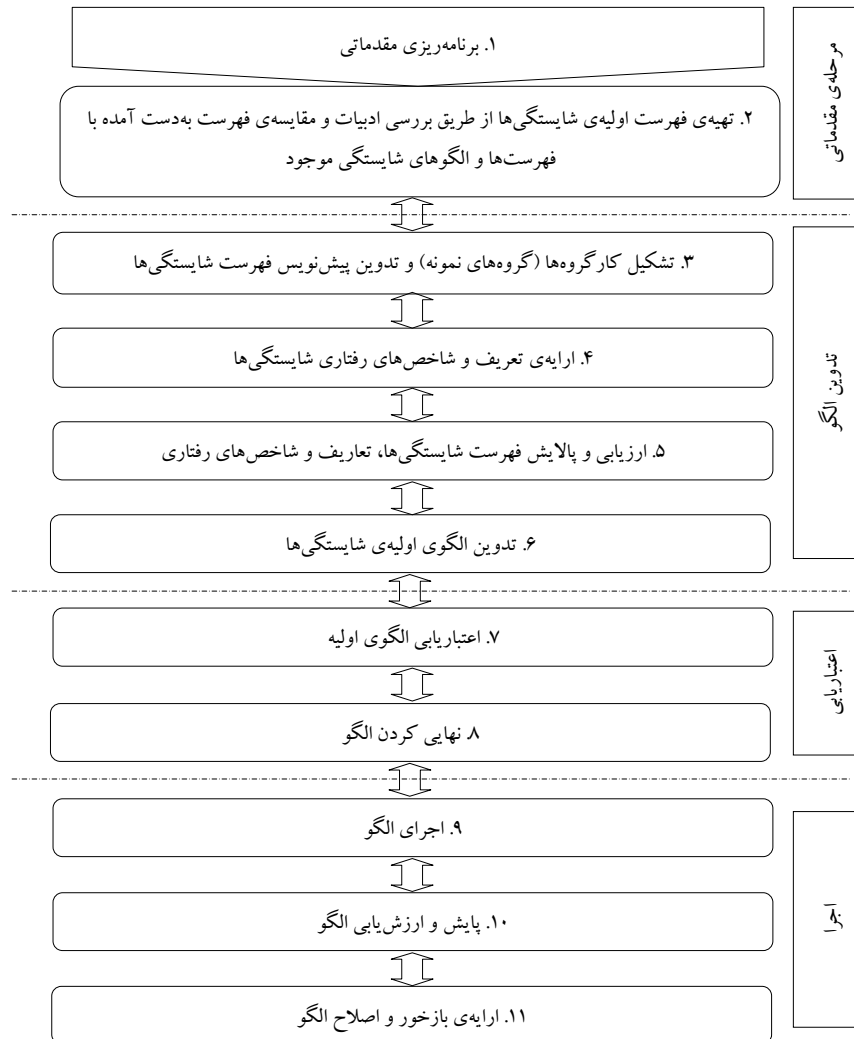
«الگوهای شایستگی باید به‌صورت منظم روزآمد شوند» (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۱۷۰). برای روزآمدسازی الگوها، لازم است مرحله‌ای با عنوان «ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو» به‌عنوان یکی از مراحل تدوین الگوی شایستگی‌ها مورد توجه قرار گیرد.

**جدول ۲. بررسی فراوانی گام‌های پیشنهادی در پیشینه پژوهش**

ردیف	گام‌های تدوین الگو	آرمسترانگ ۲۰۰۶	دراکایدیس و مینزاس، ۲۰۰۶	بیهام و مویر، ۲۰۰۵	پرنال و همکاران، ۲۰۰۴	های‌گروپ، ۲۰۰۳	شونوز، ۲۰۰۲	لوسیا و لپ‌سینگر، ۱۹۹۹	اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۲	فراوانی
۱	برنامه‌ریزی مقدماتی	*	-	-	-	-	-	-	-	۱
۲	تدوین فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها	*	*	*	*	-	*	*	*	۷
۳	مقایسه‌ی فهرست به‌دست آمده با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود	*	*	*	*	-	*	*	*	۷
۴	تشکیل گروه‌های کانونی یا مصاحبه‌های فردی	*	*	-	*	*	*	*	*	۷
۵	ارایه‌ی تعریف و شاخص‌های رفتاری شایستگی‌ها	*	*	-	-	*	-	-	*	۴
۶	ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری	*	*	-	*	*	-	-	*	۵
۷	تدوین الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها	-	*	*	*	*	*	*	*	۷
۸	اعتباریابی الگوی اولیه	*	*	*	*	*	*	*	*	۸
۹	نهایی کردن الگو	*	*	*	*	*	*	*	*	۸
۱۰	اجرای الگو	*	-	-	*	-	*	-	*	۴
۱۱	پایش و ارزش‌یابی الگو	*	-	-	*	-	*	-	*	۴
۱۲	ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو	-	-	-	-	-	-	-	-	-

بر اساس توضیحات ارائه‌شده، فرایند پیشنهادی تدوین الگوی شایستگی‌ها مطابق نمودار (۳) طراحی گردید.

## معماری الگوهای شایستگی: ارزیابی چارچوب مفهومی



### نمودار ۳. فرایند پیشنهادی تدوین الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها

#### ۶-۲. طراحی فرایند شناسایی شایستگی‌ها

شناسایی شایستگی‌ها، متناسب با چارچوب نظری پژوهش و مطابق نمودار (۴)، دارای یک فرایند ۴ مرحله‌ای است که عبارتند از: شناسایی شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های شغلی،

شایستگی‌های فردی و درنهایت تدوین فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها از طریق تلفیق شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی.

مرحله‌ی ۴. تدوین فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها، از طریق تلفیق شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی		
مرحله‌ی ۳. شایستگی‌های فردی	مرحله‌ی ۲. شایستگی‌های شغلی	مرحله‌ی ۱. شایستگی‌های سازمانی

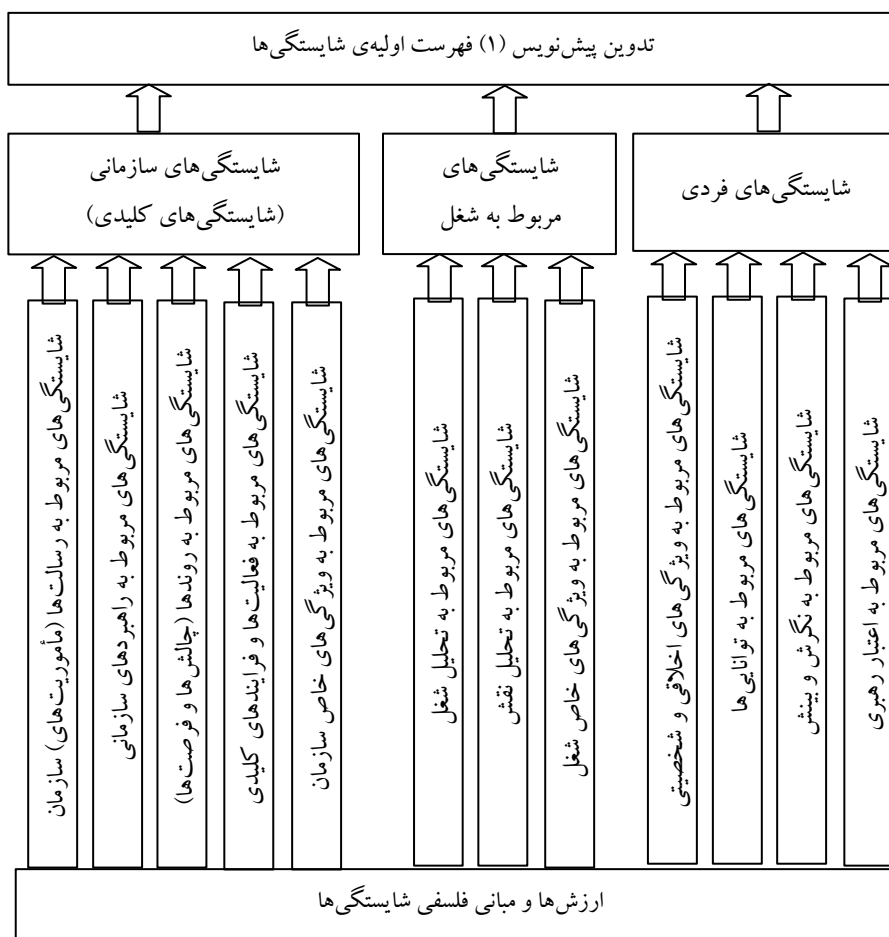
#### نمودار ۴. فرایند شناسایی شایستگی‌ها

نویسندگان و صاحب‌نظران، در سال‌های اخیر طبقه‌بندی‌های مختلفی را برای روش‌های شناسایی شایستگی‌ها مطرح نموده‌اند. در یکی از این طبقه‌بندی‌ها، دو رویکرد، شامل: رویکرد شغل‌محور و رویکرد نگرش‌محور مطرح گردید (بیهام و مویر، ۲۰۰۵). رویکرد شغل‌محور، به مشاغل یا نقش‌ها به‌عنوان منبع اطلاعاتی برای ساخت شایستگی‌ها متکی است؛ در حالی که رویکرد نگرش‌محور، بر تفسیر افراد از رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌ها یا اهداف راهبردی سازمان متکی است. معمولاً در الگوهای شایستگی که آمیزه‌ای از شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های شغلی است، هر دو رویکرد یادشده، به‌صورت توأم مورد استفاده قرار می‌گیرند.

#### الف- شناسایی شایستگی‌های سازمانی

شایستگی‌های سازمانی، ترجمان رسالت، اهداف و راهبردهای سازمانی، روندها، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی سازمان، فعالیت‌ها و فرایندهای کلیدی و ویژگی‌های سازمانی؛ به دانش، مهارت‌ها، رفتارها و ویژگی‌هایی است که باید برای کسب موفقیت در کارکنان بروز و ظهور یابد. فرایند تدوین شایستگی‌های کلیدی را می‌توان، براساس نظریه‌ی زنجیره‌ی ارزش مایکل پورتر، شامل: تعیین ارزش‌های کلیدی مورد درخواست مشتری، تدوین زنجیره‌ی فعالیت‌های ارزشی مورد نیاز برای جلب رضایت مشتری، تعیین فعالیت‌ها و فرایندهای مورد نیاز برای دستیابی به

ارزش‌های کلیدی و اجرای راهبردهای سازمانی انجام داد (یانگ و همکارانش، ۲۰۰۶: ۶۷).  
گفتنی است که در طراحی گام‌های فرایند شناسایی شایستگی‌ها در این مقاله، از فرایند یانگ و همکارانش (۲۰۰۶) استفاده شد.



نمودار ۵. گام‌های فرایند پیشنهادی شناسایی شایستگی‌ها

### ب- شناسایی شایستگی‌های مربوط به شغل

شایستگی‌های مربوط به شغل، معمولاً از طریق تحلیل وظیفه، تحلیل شغل / نقش و تحلیل ویژگی‌های خاص شغل صورت می‌پذیرد. تحلیل شغل و تحلیل نقش، از جمله روش‌هایی هستند که می‌توانند، برای کشف و شناسایی شایستگی‌ها مورد استفاده قرار گیرد. امروزه، توجه بیش‌تر سازمان‌ها، مدیران و کارشناسان منابع انسانی، به‌جای شغل، تحلیل شغل و شرح شغل؛ به‌نقش، تحلیل نقش و نیم‌رخ نقش معطوف شده است.

روش‌های مختلفی برای تحلیل شغل و تحلیل نقش وجود دارد که به‌ترتیب از ساده به پیچیده شامل: روش خبرگی (نقطه‌نظرات خبرگان)<sup>۱</sup>، مصاحبه‌ی ساختاریافته<sup>۲</sup>، کارگاه آموزشی<sup>۳</sup>، روش وقایع حساس<sup>۴</sup>، مساحی ذهن<sup>۵</sup> و ارزیابی شایستگی‌های شغلی<sup>۶</sup> هستند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۱۹۳).

### ج- شناسایی شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های با ثباتی هستند که برای دستیابی به موفقیت و اجرای اثربخش نقش‌ها و وظایف محوله، مورد نیاز بوده و موجب عملکرد برتر می‌گردند. این شایستگی‌ها، عمدتاً در حوزه‌ی توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، نگرش، بینش و اعتبار دسته‌بندی می‌شوند. شایستگی‌های فردی، با استفاده از رویکرد نگرش‌محور و متناسب با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان و نیازهای مربوط به شغل و نقش‌های محوله به‌فرد شناسایی می‌شوند.

## ۵. اجرا و تحلیل مصاحبه‌ها

در این مقاله، برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. برخی مصاحبه‌شوندگان، پس از بررسی فرایندهای پیشنهادی، با تأیید کلیت آن، صرفاً نظرات خود را پیرامون میزان اهمیت هر یک از گام‌های پیشنهادی در قالب پرسش‌نامه ارایه کردند و بعضی نیز نظراتی اصلاحی در مورد محتوا و ساختار فرایندهای پیشنهادی بدین شرح ارایه نمودند:

1. Expert Opinion
2. Structured Interview
3. Workshops
4. Critical-incident technique
5. Repertory Grid Analysis
6. Job Competency Assessment



## ۵-۱. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در مورد فرایند تدوین الگوی

### شایستگی‌ها

یکی از خبرگان علمی با مرتبه‌ی استادی می‌گوید:

«محافظة کاری موجود در جامعه‌ی ما اجازه‌ی مصاحبه‌ی گروهی را نمی‌دهد. بنابراین، تشکیل گروه‌های کانونی محال است و باید مصاحبه فردی را جایگزین آن نمود.»

یکی دیگر از خبرگان علمی با مرتبه‌ی استادیاری می‌گوید:

«بهتر است در نحوه‌ی ارتباط بین مراحل این فرایند و گرفتن بازخور در مراحل مختلف فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها تجدید نظر شود.»

یکی از مدیران ستادی معتقد است:

«مراحل پیش‌بینی شده برای فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها، به‌درستی و جامع طراحی شده است.»

یکی از رؤسای دانشگاه‌ها می‌گوید:

«با توجه به آن‌که تدوین فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها و مقایسه‌ی آن با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود دو مرحله‌ی کاملاً مجزا هستند، بهتر است آن‌ها را در دو مرحله‌ی جداگانه طبقه‌بندی نمود.»

## ۵-۲. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در مورد فرایند شناسایی شایستگی‌ها

یکی از خبرگان علمی با مرتبه‌ی استادی می‌گوید:

«مراحل پیش‌بینی شده برای فرایند شناسایی (تدوین فهرست اولیه‌ی) شایستگی‌ها، بسیار عالی و مناسب طراحی شده است.»

یکی دیگر از خبرگان علمی با مرتبه‌ی استادیاری می‌گوید:

«در فرایند شناسایی (تدوین فهرست اولیه‌ی) شایستگی‌ها، واژه‌ی رسالت با مأموریت مترادف نیست و بهتر است واژه‌ی مأموریت حذف شود. هم‌چنین عبارت «شایستگی‌های کلیدی» حذف شود؛ چون همان عبارت «شایستگی‌های سازمانی» کفایت می‌کند.»

یکی دیگر از خیرگان علمی با مرتبه‌ی استادیاری می‌گوید:  
«در فرایند شناسایی (تدوین فهرست اولیه‌ی) شایستگی‌ها، واژه‌ی روندها با واژه‌های چالش‌ها و فرصت‌ها مترادف نیست و بهتر است هر کدام به صورت جداگانه مطرح شوند.»  
یکی از مدیران ستادی می‌گوید:  
«به نظر من، با وجود مرحله‌ی پیش‌بینی شده برای «تحلیل نقش» ضرورتی برای «تحلیل شغل» وجود ندارد.»

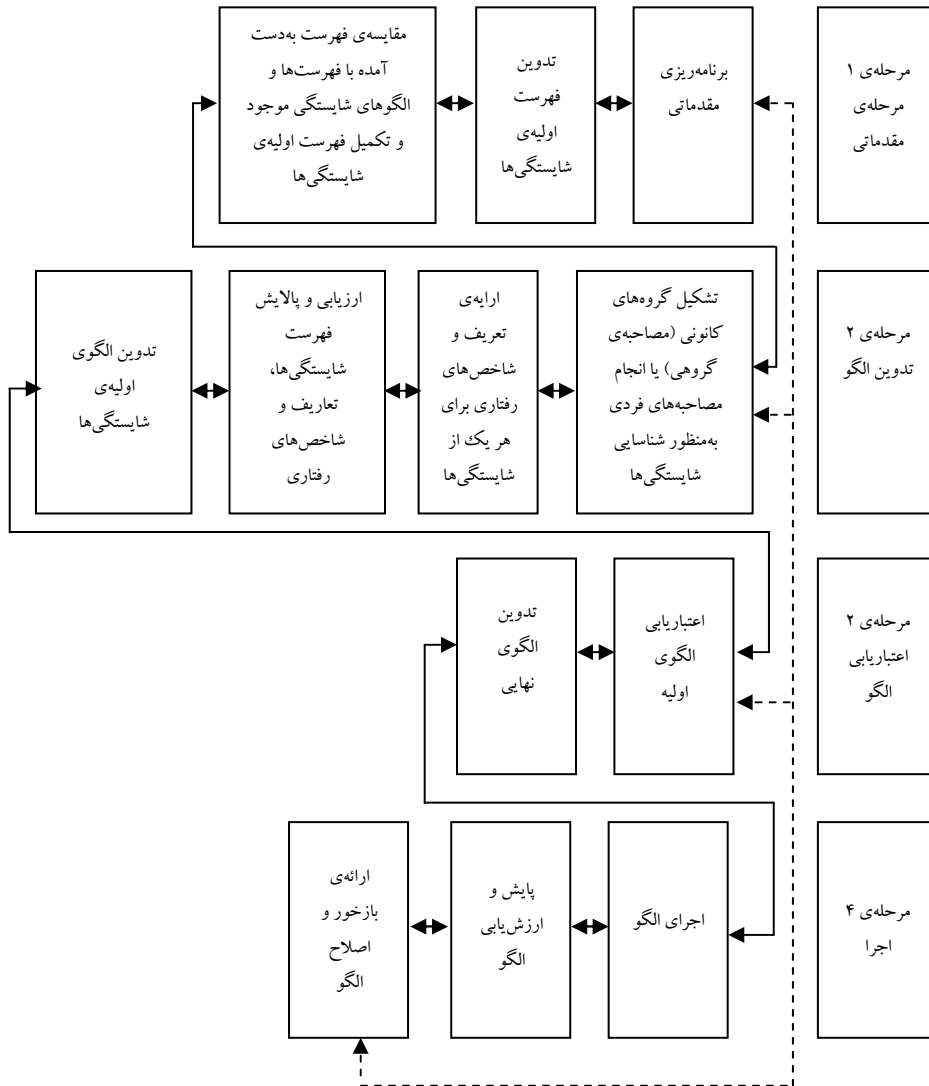
### ۵-۳. اصلاح فرایند پیشنهادی تدوین الگوی شایستگی‌ها

پس از اجرا و تحلیل مصاحبه‌ها، اصلاحات مورد نیاز، براساس یافته‌های مصاحبه‌ها بر روی فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها به عمل آمده و فرایند جدید مطابق نمودار (۶) طراحی گردید.  
هم‌چنین با استفاده از نتایج مصاحبه‌ها، اصلاحات مورد نیاز بر روی فرایند شناسایی شایستگی‌ها مطابق نمودار (۷) صورت گرفت.

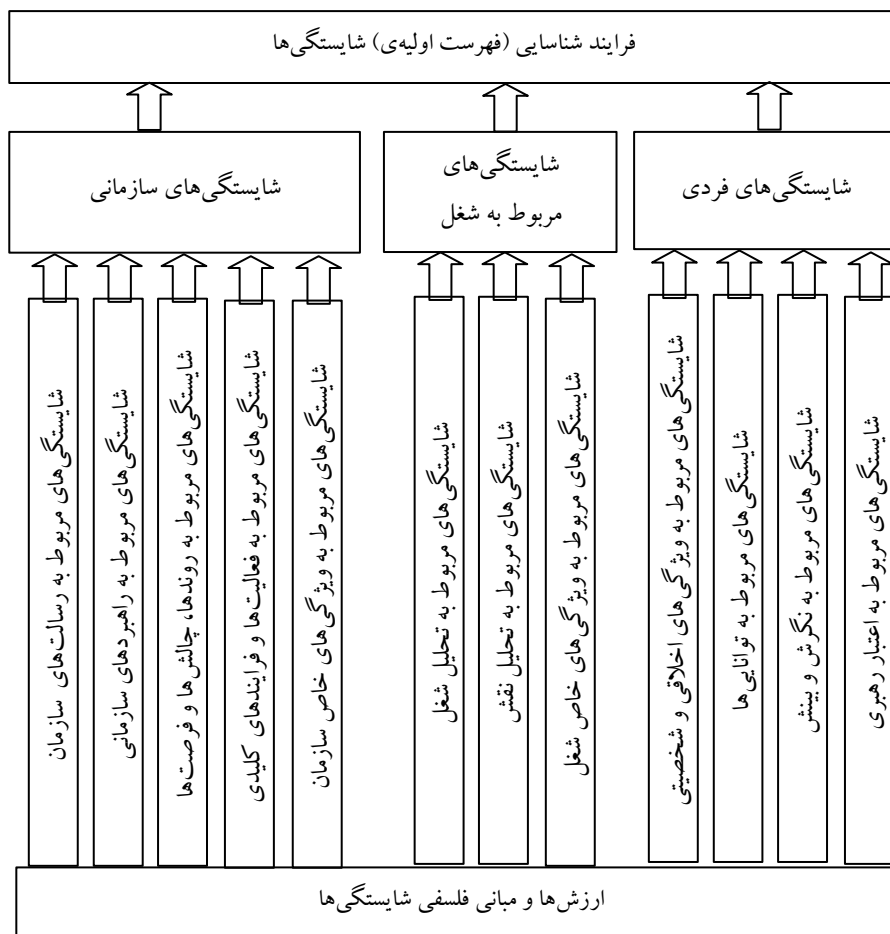
### ۶. اعتباریابی الگو

در بحث مدل‌سازی، اعتبار (روایی) مربوط به میزان دقت و درستی مؤلفه‌هایی است که توسط الگو به تصویر کشیده می‌شود. به این معنا که، آیا مؤلفه‌های شناسایی شده در الگو، همان‌هایی هستند که برای تولید برون‌دادهای مورد انتظار از الگو به آن‌ها نیاز است؟ در بحث اعتبار، سه نوع روایی شامل: روایی محتوایی (روایی محتوا، روایی صوری)، روایی ملاکی (روایی پیش‌بینی، روایی هم‌زمان) و روایی سازه‌ای (ساختاری) مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است (سیف، ۱۳۸۴: ۴۱۹).

معماری الگوهای شایستگی: ارزیابی چارچوب مفهومی



نمودار ۶. فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها



#### نمودار ۷- فرایند شناسایی شایستگی‌ها

برای تأمین اعتبار یک الگو، روش‌های مختلفی وجود دارد. تلاش‌های اعتباریابی در این پژوهش، از طریق روش‌های سه‌گانه‌ی<sup>۱</sup> مصاحبه، اعتباریابی پیمایشی و اعتباریابی عملی صورت پذیرفت.

1. Triangulation

الف- یکی از روش‌های اعتباریابی محتوایی و اعتباریابی ساختاری در این پژوهش، روش کیفی (مصاحبه) بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که درصد بالایی از مصاحبه‌شوندگان، اعتبار فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها و فرایند شناسایی (تدوین فهرست اولیه) شایستگی‌ها را مورد تأیید قرار دادند و برخی مصاحبه‌شوندگان نیز پیشنهاد تغییراتی در شکل ظاهری و محتوای فرایندهای یادشده داشتند که نظرات اصلاحی آنان بر روی فرایندهای موردنظر اعمال شد.

ب- دومین روش اعتباریابی در این پژوهش، استفاده از پرسش‌نامه بود. تلاش‌های اعتباریابی در این مرحله، از طریق تبدیل الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها به پرسش‌نامه و اجرای آن بر روی نمونه‌ی آماری صورت پذیرفت. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، در سطح آمار استنباطی، از آزمون دوجمله‌ای و آزمون  $t$  استفاده شد.

ج- روش دیگر تأمین اعتبار الگوها که عینی‌تر بوده و نتایج قابل قبول‌تری ارائه می‌نماید، اجرا و به کارگیری عملی الگو است. در این پژوهش، علاوه بر استفاده از روش‌های قضاوتی، الگوی مورد نظر، برای طراحی الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی ایران تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری بود که در تمامی مراحل کارآیی مناسبی از خود نشان داد.

## ۷. تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های این پژوهش، از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل محتوا و آمار توصیفی و تحلیل داده‌های کمی نیز با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت. در سطح آمار توصیفی مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد و میانگین، برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت و در سطح آمار استنباطی از آزمون دوجمله‌ای و آزمون  $t$  تک‌متغیره استفاده شد.

پس از انجام مصاحبه‌ها، دو پرسش‌نامه‌ی مجزا در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد، نسبت به تعیین میزان اهمیت هر یک از مراحل فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها و فرایند شناسایی شایستگی‌ها اقدام نمایند.

الف- آزمون معناداری میانگین نمره‌ی هر یک از سؤال‌های پژوهش برای تعیین معناداری میانگین نمره‌ی هر یک از مؤلفه‌های پژوهش، از آزمون  $t$  تک‌متغیره استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های پژوهش از طریق آزمون  $t$  تک‌متغیره

t	Se	S	$\bar{X}$	سؤال‌های پژوهش
۲۱/۹۳	۰/۰۸۲	۰/۳۶۸	۴/۸۱	فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها
۲۰/۳۶	۰/۰۸۷	۰/۳۸۷	۴/۷۶	فرایند شناسایی (تدوین فهرست اولیه‌ی) شایستگی‌ها

با توجه به این که  $t$  مشاهده شده، برای سؤال‌های پژوهش در سطح  $P \leq ۰/۰۱$  معنادار بوده است؛ تأثیر مراحل پیش‌بینی شده، در مورد هر دو سؤال پژوهش، بیش از حد متوسط بود.

ب- داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ی شماره‌ی ۱ سؤال اول پژوهش: گام‌های تدوین الگوهای شایستگی کدامند؟

جدول ۶. تحلیل مقوله‌های مربوط به مراحل تدوین الگوی شایستگی‌ها

ردیف	مراحل	احتمال مشاهده شده	Sig	نتیجه‌ی آزمون
۱	برنامه‌ریزی مقدماتی	۲ ≤۳ ۱۸ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۲	تدوین فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها	۲ ≤۳ ۱۶ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۳	مقایسه‌ی فهرست به‌دست آمده با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود و تکمیل فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها	۲ ≤۳ ۱۶ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۴	تشکیل گروه‌های کانونی (مصاحبه‌های گروهی) یا انجام مصاحبه‌های فردی به‌منظور شناسایی شایستگی‌ها	۲ ≤۳ ۱۸ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دو جمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۵	ارایه‌ی تعریف و شاخص‌های رفتاری برای هر یک از شایستگی‌ها	- ≤۳ ۲۰ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۶	ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری	- ≤۳ ۲۰ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۷	تدوین الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها	- ≤۳ ۲۰ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دو جمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۸	اعتباریابی الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها	- ≤۳ ۱۸ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دو جمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۹	تدوین الگوی نهایی	- ≤۳ ۱۸ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۱۰	اجرای الگو	۲ ≤۳ ۱۸ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۱۱	پایش و ارزش‌یابی الگو	- ≤۳ ۲۰ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.
۱۲	ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو	- ≤۳ ۲۰ >۳	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده است.

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای نشان داد که از نظر پاسخ‌گویان، گام‌های دوازده‌گانه‌ی پیش‌بینی‌شده، برای تدوین الگوی شایستگی‌ها در سطح  $p \leq ۰/۰۱$  معنادار بوده است.

ج- داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ی شماره‌ی ۲  
سؤال دوم پژوهش: عوامل مؤثر بر شناسایی شایستگی‌ها کدامند؟

جدول ۷. تحلیل پاسخ‌های مربوط به مراحل فرایند شناسایی شایستگی‌ها

ردیف	عوامل	احتمال	Sig	نتیجه‌ی آزمون
۱	رسالت‌های سازمان	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۲	راهبردهای سازمانی	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۳	روندها، چالش‌ها و فرصت‌ها	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۴	فعالیت‌های کلیدی	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۵	فرایندهای کلیدی	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۶	شایستگی‌های مربوط به ویژگی‌های خاص سازمان	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۷	تحلیل شغل	$\leq 3$ ۱۸ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۸	تحلیل نقش	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۹	ویژگی‌های خاص شغل	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۱۰	شایستگی‌های مربوط به ویژگی‌های اخلاقی	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۱۱	شایستگی‌های مربوط به ویژگی‌های شخصیتی	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۱۲	شایستگی‌های مربوط به توانایی‌ها	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۱۳	شایستگی‌های مربوط به نگرش	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۱۴	شایستگی‌های مربوط به بینش	$\leq 3$ ۲۰ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.
۱۵	شایستگی‌های مربوط به اعتبار رهبری	$\leq 3$ ۱۸ $> 3$	۰/۰۰۱	با توجه به نتیجه‌ی آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/01$ معنادار بوده است.



نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای نشان داد که از نظر پاسخ‌گویان، عوامل پانزده‌گانه‌ی پیش‌بینی‌شده برای شناسایی شایستگی‌ها در سطح  $p \leq 0/01$  معنادار بوده است.

## ۱۰. بحث و نتیجه‌گیری

### ۱۰-۱. فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها

نتایج حاصل از اجرای آزمون دوجمله‌ای نشان داد که فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها دارای دوازده گام شامل: «برنامه‌ریزی مقدماتی» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)؛ «تدوین فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، بیهام و مویر (۲۰۰۵)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا و لپ‌سینگر (۱۹۹۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «مقایسه‌ی فهرست به‌دست آمده با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود و تکمیل فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، بیهام و مویر (۲۰۰۵)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا و لپ‌سینگر (۱۹۹۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «تشکیل گروه‌های قانونی (مصاحبه‌ی گروهی) یا مصاحبه‌های فردی به‌منظور شناسایی شایستگی‌ها» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، های‌گروپ (۲۰۰۳)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا و لپ‌سینگر (۱۹۹۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «ارایه تعریف و شاخص‌های رفتاری برای هر یک از شایستگی‌ها» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، های‌گروپ (۲۰۰۳)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، های‌گروپ (۲۰۰۳)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «تدوین الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها» که با یافته‌های دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، بیهام و مویر (۲۰۰۵)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، های‌گروپ (۲۰۰۳)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا و لپ‌سینگر (۱۹۹۹)؛ «اعتباریابی الگوی اولیه» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، بیهام و مویر (۲۰۰۵)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، های‌گروپ (۲۰۰۳)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا و لپ‌سینگر (۱۹۹۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «تدوین الگوی نهایی» که با یافته‌های آرمسترانگ

(۲۰۰۶)، درآگنیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)، بیهام و مویر (۲۰۰۵)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، های‌گروپ (۲۰۰۳)، شونور (۲۰۰۲)، لوسیا ولپ سینگر (۱۹۹۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «اجرای الگو» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، شونور (۲۰۰۲)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ «پایش و ارزش‌یابی الگو» که با یافته‌های آرمسترانگ (۲۰۰۶)، برنتال و همکاران (۲۰۰۴)، شونور (۲۰۰۲)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) هم‌خوانی دارد. هم‌چنین نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، گام «ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو» را مورد تأیید قرار داد که در هیچ‌یک از پژوهش‌های قبلی وجود نداشت.

### ۱۰-۲. فرایند شناسایی شایستگی‌ها

نتایج حاصل از اجرای آزمون دوجمله‌ای نشان داد که فرایند شناسایی شایستگی‌ها شامل پانزده گام مطابق نمودار (۷) است.

### ۱۰-۳. نتیجه‌گیری کلی

الف- نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و آزمون‌های آماری نشان داد که فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها و فرایند شناسایی شایستگی‌ها از نظر مصاحبه‌شوندگان، از اعتبار محتوایی و اعتبار ساختاری بالایی برخوردارند.

ب- نتایج حاصل از کاربرد عملی فرایندهای حاصل از این پژوهش، شامل فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها و فرایند شناسایی شایستگی‌ها، در طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، نشان داد که فرایندهای یادشده از اعتبار و کارآیی عملی مناسبی برای طراحی الگوهای شایستگی برخوردارند.

ج- با توجه به الزامات قانونی که سازمان‌ها، مؤسسات و نهادهای ایرانی را موظف به استقرار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (نظام شایسته‌سالار) می‌نماید و هم‌چنین تلاش‌های روزافزونی که در سال‌های اخیر در کشور ما به‌منظور استقرار این نظام صورت گرفته است، بهره‌گیری از فرایندهای پیش‌بینی‌شده، در این پژوهش، می‌تواند فرایند طراحی الگوهای شایستگی مورد نیاز سازمان‌ها، مؤسسات و نهادهای ایرانی را آسان سازد.

## ۱۱. تشریح فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها

### ۱-۱۱. برنامه‌ریزی مقدماتی

در این گام که معمولاً با هدایت مدیر ارشد یا یکی از مدیران رده‌بالای سازمان و با حضور مدیران منابع انسانی، تعدادی از مدیران میانی ذی‌ربط و تعدادی از کارشناسان حوزه‌ی منابع انسانی از درون سازمان و خبرگان و کارشناسان دعوت شده از خارج از سازمان برگزار می‌گردد، نسبت به مبانی فلسفی، ارزش‌ها و پارادایم حاکم، اهداف و راهبردهای سازمانی، تعریف شایستگی، رویکردها، کاربردها و اجزای الگو، هم‌چنین نوع شایستگی‌ها و معیارهای مورد نظر برای استخراج آن‌ها، فرایندها و روش‌های انجام کار، مجری/مجریان طرح و اعضای نمونه (برای مصاحبه و پرسش‌نامه) تصمیم‌گیری خواهد شد. نتیجه‌ی تصمیمات و اقدامات این مرحله، در قالب طرح پروژه، شامل: اهداف، کاربردها، روش‌های اجرایی، انتظارات و نتایج طرح، برنامه‌ی زمان‌بندی، منابع و هزینه‌های مورد نیاز و... ارائه خواهد شد.

### ۲-۱۱. تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها

در این مرحله، مطابق فرایند پیش‌بینی شده در نمودار (۷) و متناسب با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان، تعریف شایستگی پذیرفته شده توسط سازمان، رویکرد انتخابی در تدوین الگوی شایستگی (شامل رویکرد اقتباسی/ رویکرد اقتباسی طراحی/ رویکرد طراحی) هم‌چنین رویکرد مربوط به نوع الگو (رویکرد «یک اندازه‌ی متناسب برای همه» یا رویکرد «الگوهای چندگانه») تعیین و پس از بررسی ادبیات موجود، نسبت به شناسایی شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی اقدام و پیش‌نویس شماره ۱ فهرست شایستگی‌ها تدوین می‌گردد.

### ۳-۱۱. مقایسه‌ی فهرست به دست آمده، با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی

#### موجود

در این مرحله‌ی پیش‌نویس شماره‌ی ۱ فهرست شایستگی‌ها که در مرحله‌ی قبلی تدوین شده با یافته‌های تحقیقات پیشین، مقایسه و نسبت به شناسایی مؤلفه‌های جدید و افزودن آن‌ها به

فهرست اولیه‌ی شایستگی‌ها اقدام، و پیش‌نویس شماره‌ی ۲ فهرست شایستگی‌ها تدوین می‌گردد. این مقایسه، معمولاً با استفاده از رویکرد نگرش‌محور صورت می‌گیرد.

#### ۴-۱۱. تشکیل گروه‌های کانونی (مصاحبه‌ی گروهی) یا انجام مصاحبه‌های فردی

در این مرحله، مجری پروژه‌ی تدوین الگوی شایستگی، به‌دنبال شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز از طریق تشکیل گروه‌های کانونی (مصاحبه‌ی گروهی) یا انجام مصاحبه‌های فردی است، به‌همین دلیل، تیم یا تیم‌هایی متشکل از کارکنان حوزه‌ی منابع انسانی، مدیران صفی (سرپرستان) و کارکنانی که آشنایی کافی با مشاغل، بخش‌ها و قسمت‌های سازمان، فعالیت‌ها، فرایندها و کارکردهای سازمان را دارند، به‌همراه تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران علمی و دانشگاهی، برای این منظور انتخاب و در مصاحبه‌های فردی یا جلساتی که به‌منظور شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، توسط مجری پروژه برگزار می‌شود، شرکت می‌نمایند.

نکته: بهره‌گیری از روش گروه‌های کانونی (مصاحبه‌ی گروهی) به‌دلیل هم‌افزایی صورت‌گرفته در جلسات مصاحبه‌های گروهی، نسبت به روش مصاحبه‌های فردی ارجحیت داشته و مورد تأکید بیش‌تر کارشناسان و صاحب‌نظران قرار دارد.

#### ۵-۱۱. آرایه‌ی تعریف و شاخص‌های رفتاری برای هر یک از شایستگی‌ها

در این مرحله، برای هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شده، تعریفی در حد یک یا دو خط و تعدادی شاخص رفتاری آرایه می‌گردد تا منظور و مقصود هر یک از مؤلفه‌ها مشخص شود، این کار، کمک بزرگی به ایجاد توافق و اجماع بر روی مفهوم ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مورد نظر در بین تمامی کارکنان می‌کند و برای اعتباریابی مؤلفه‌ها نیز مفید خواهد بود.

#### ۶-۱۱. ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری

در این مرحله، پیش‌نویس شماره‌ی ۳ فهرست شایستگی‌ها از طریق تلفیق یافته‌های حاصل از

مصاحبه‌ها با پیش‌نویس شماره‌ی ۲ فهرست شایستگی‌ها تدوین می‌گردد. هدف این مرحله، ارزیابی و پالایش پیش‌نویس شماره‌ی ۳ فهرست شایستگی‌ها (شناسایی مؤلفه‌های زاید و نامربوط و حذف آن‌ها از فهرست اولیه) با استفاده از یکی از روش‌های توافق جمعی مانند روش‌های دلفی، فیش بول و تل استار و ... توسط مصاحبه‌شوندگان است. برای این منظور، پیش‌نویس شماره‌ی ۳ برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و از آنان خواسته خواهد شد، نسبت به ضرورت یا عدم ضرورت هر یک از شایستگی‌های موجود در فهرست یادشده اقدام نمایند. این کار، حداقل ۲ تا ۳ مرتبه تکرار خواهد شد.

### ۱۱-۷. تدوین الگوی اولیه‌ی شایستگی‌ها

در این مرحله با استفاده داده‌های گردآوری‌شده از مراحل قبل، نسبت به طبقه‌بندی متغیرها و تعیین مؤلفه‌های فرعی هر یک از مؤلفه‌های اصلی اقدام و الگوی اولیه، تدوین و صورت‌بندی می‌شود.

### ۱۱-۸. اعتباریابی الگوی اولیه

تلاش‌های اعتباریابی در این مرحله از طریق تبدیل ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر به پرسش‌نامه و اجرای آن بر روی نمونه‌ی آماری و سپس تحلیل نتایج آن صورت می‌پذیرد. اعتباریابی در این مرحله دارای اهداف زیر است:

الف- اساسی‌ترین پرسش در این مرحله این است که پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده، چه عامل یا عواملی را اندازه‌گیری می‌نماید.

ب- تعیین میزان اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌ها.

### ۱۱-۹. تدوین الگوی نهایی

در این مرحله، با استفاده از نتایج تحلیل پرسش‌نامه، نسبت به گروه‌بندی متغیرها و تعیین مؤلفه‌های فرعی هر یک از مؤلفه‌های اصلی اقدام و الگوی نهایی، تدوین و صورت‌بندی می‌شود. یک الگوی شایستگی کامل، شامل: تعریف، شاخص‌های رفتاری، سطح‌بندی شایستگی‌ها و تعیین

استانداردهای مورد نیاز برای هر یک از شایستگی‌ها، ضریب اهمیت هر یک از شایستگی‌ها و تعیین ابزار و نحوه‌ی سنجش و اندازه‌گیری شایستگی‌ها است.

الگوهای شایستگی بایستی دارای ساختاری روشن و شفاف باشند تا بتوان آن‌ها را به‌سادگی در پشتیبانی از کارکردها، نظام‌ها و راهبردهای مختلف مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار داد. به‌طور معمول، یک الگوی شایستگی کارآمد و مناسب باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

الف- شفاف و خالی از هر گونه ابهام باشند. وجود برخی مثال‌ها برای شایستگی‌ها به شفافیت کار کمک می‌نماید.

ابعاد اصلی شایستگی‌ها (متغیرها/ مؤلفه‌های اصلی) در یک الگو نباید زیاد باشد (هفت یا هشت عنوان کافی است).

شایستگی‌ها باید به گونه‌ای انتخاب و تعریف شوند که امکان اندازه‌گیری آن‌ها وجود داشته باشد (استفاده از شاخص‌های رفتاری سودمند خواهد بود).

شایستگی‌ها باید منحصر به فرد بوده و نباید بین شایستگی‌های موجود در یک الگو، هم‌پوشانی وجود داشته باشد.

هر شایستگی، بایستی دارای یک نام (یک عبارت کوتاه و رسا) و یک کد (معمولاً یک عدد ۳ رقمی) باشد.

میزان اهمیت (ضریب وزنی) هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌ها محاسبه و تعیین گردد. ب- متناسب با مبانی ارزشی، فرهنگی، راهبردها و در نهایت اقتضائات سازمان یا مؤسسه‌ی مورد نظر تهیه شود.

## ۱۱-۱۰. اجرای الگو

در این مرحله، الگوی تهیه شده در یک موقعیت و شرایط واقعی (احتمالاً در نخستین به‌کارگیری به‌صورت محدود و آزمایشی) برای هر یک از کاربردهای پیش‌بینی شده، در یک دوره‌ی زمانی مشخص به مرحله‌ی اجرا گذاشته شده و در طول دوره‌ی پیش‌بینی شده، نتایج اجرای آن در مورد هر یک از کاربردهای الگو، مورد پایش و ارزیابی قرار می‌گیرد.

### ۱۱-۱۱. پایش و ارزش‌یابی الگو

در تمامی مدت اجرای الگو، پایش و ارزیابی‌های لازم نسبت به چگونگی استفاده از الگو و معایب احتمالی آن به‌عمل آمده، و نتایج این مرحله، در مرحله‌ی ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

### ۱۱-۱۲. ارایه‌ی بازخور و اصلاح الگو

نتایج به‌دست آمده در مرحله‌ی قبلی، به اطلاع مدیران، کارکنان و کارشناسان ذی‌ربط رسیده و اقدامات لازم برای انجام اصلاحات مورد نیاز در خصوص مؤلفه‌ها، روش‌های اجرایی، ابزارهای مورد نیاز و...، از طریق روش‌های پیش‌بینی‌شده، در مراحل قبلی صورت خواهد پذیرفت.

## فهرست منابع

۱. سیف، ع. (۱۳۸۴). اندازه‌گیری، سنجش و ارزش‌یابی آموزشی. تهران: نشر دوران.
2. Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10<sup>th</sup> Edition. London: Kogan page.
3. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21<sup>st</sup> century. **Journal of Management Development**. Vol 27 NO 1. pp. 5-12
4. Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.
5. Bernthal, P.; Colteryahn, K.; Davis, P.; Naughton, J.; Rothwell, W. J. & Wellins, R. (2004). **ASTD Competency Study: Mapping the Future**. Alexandria, VA: ASTD Press.
6. Byham, W., & Moyer, R. (2002). **Using Competencies to Build a Successful Organization**. Canada: DDI.
7. Draganidis, F, & Mentzas, G. (2006) Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. **Information Management & Computer Security**; 14, 1; p. 51.
8. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). **Competency-based Human Resource Management**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
9. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2000). **The Competency Toolkit: Volume I**. Amherst, MA: HRD Press
10. Dubois, D. D. (1993). **Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change**. Amherst, MA: HRD Press.
11. Hamel, G. Prahalad, C. K. (1994). **Competing for the Future**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
12. Hay Group. (2003). **Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics** [Report]. Retrieved from: <http://www.haygroup.com>
13. Hay Group. (2004). **Working With Competencies Manual**. Retrieved from: <http://www.haygroup.com>.
14. Hoffeman, M. M. and Flood, P. C. (2000). An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations. **Journal of European Industrial Training**, pp. 128-136
15. Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). **The art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
16. Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? **Human Resource Development International**, 8(1), 27-46.
17. Mansfield, R.S . (2005). **Practical Questions in Building Competency Models**. Retrieved from: <http://www.workitect.com>.
18. McClelland, D. (1973), Testing for Competence Rather than for Intelligence, **American Psychologist**, Vol. 28, pp. 1-14.
19. United States Office of Personnel Management (2002) **Assessment Decision Guide**. Retrieved from: <http://www.opm.gov>.
20. Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (1993), **The Complete AMA Guide to Management Development**. American Management Association, New York.
21. Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency Identification, Modeling and Assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, 3(2), 90-105.



22. Schoonover, S. C. (2002). **Implementing Competencies: A Best Practice Approach**. Retrieved May 7, 2010, from Schoonover Associates, Inc.: <http://www.schoonover.com>.
23. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
24. Spencer, L. M., David C. McClelland, & Spencer, S. M. (1994). **Competency Assessment Methods: History and State of the art**. Hay/McBer Research Press.
25. Taylor, I. (2007). **A Practical Guide to Assessment Centers and Selection Methods Measuring Competency for Recruitment and Development**. London: Kogan Page.
26. United States Office of Personnel Management (2002). **Assessment Decision Guide**. Retrieved from: <http://www.opm.gov>.
27. Weatherly, L. A. (2005). **Competency Models Series Part I: Competency Models – an Overview**. Retrieved from: Society for Human Resource Management: <http://shrm.org>.
28. Yang, B et al. (2006). On Establishing the Core Competency Identifying Model: A Value-activity and Process Oriented Approach. **Industrial Management, Data Systems**; 106, 1/2; pp. 60-80.