

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences*,  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 215-238  
Doi: 10.30465/CRTLS.2021.38221.2356

## **A Critical Review on the Book** **“Competency-Based Human Resource Management”**

**Elham Ebrahimi\***

### **Abstract**

Today, thinkers and policymakers envision new roles for human resource management, one of the most important one is "competency-basing" in all functions of human resource management from planning and selection as input processes to the development and maintenance and output processes of human resources. The purpose of this article is to review the “*Competency-Based Human Resource Management*” book by David Dubios et al. The book is reviewed and criticized based on two methods of formalist critique that focuses on form - elements such as structure and writing- and research critique that gives originality to the content, and also based on the criteria of the Iranian Council for Reviewing Books and Text on Human Sciences. Findings showed that the main strengths of the book are having a theoretical and practical perspective, paying attention to the organizational context in the application of competencies and confronting and comparing traditional with competency-based human resource processes. This work also has points for improvement, the most important of which are the lack of up-to-date references despite the reprint of the book, issues unrelated to or less related to the main concept of the book, and the need to explain new methods of human resource management

\* Assistant professor, Management Department, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran, e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

Date received: 22/02/2022, Date of acceptance: 27/06/2022



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

۲۱۶ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

processes in the competency-based approach. In the end, based on the findings, suggestions were made in two headings of form and content.

**Keywords:** Human Resource Management, Competency, Competency Based Human Resources, Formalist Criticism, Research Criticism

پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
ماهنامه علمی (مقاله علمی - پژوهشی)، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱، ۲۱۷ - ۲۳۸

## نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب *Competency-Based Human Resource Management* (مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی)

الهام ابراهیمی\*

### چکیده

امروزه اندیشمندان و سیاستگذاران، برای مدیریت منابع انسانی نقش‌های جدیدی متصورند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها «ابتنای بر شایستگی» در تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی از برنامه‌ریزی و انتخاب به مثابه فرآیندهای ورودی تا توسعه و نگهداشت و فرآیندهای خروجی منابع انسانی است. هدف مقاله، نقد و بررسی کتاب *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی* اثر دیوید دوبوا و همکاران است. در این مقاله بر مبنای دو روش نقد صورت‌گرایانه که بر فرم - یعنی عناصری مانند ساختار و نگارش - متمرکز است و نقد پژوهشی که به محتوا اصالت می‌دهد و نیز بر اساس معیارهای شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی به نقد اثر پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد نقاط قوت اصلی کتاب، برخورداری از دیدگاه توأمان نظری و کاربردی، توجه به بافتار سازمانی در کاربرد شایستگی‌ها و مقابله و مقایسه فرایندهای سنتی با فرآیندهای شایستگی‌محور منابع انسانی هستند. در عین حال، اثر نقاط قابل بهبودی دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به روزآمد نبودن منابع به‌رغم تجدید چاپ کتاب، اشاره به موضوعات کم‌ارتباط با مفهوم اصلی کتاب و لزوم تبیین شیوه‌های نوین فرایندهای مدیریت منابع انسانی در رویکرد شایستگی‌محور اشاره کرد. در پایان بر مبنای یافته‌ها، پیشنهادهایی در دو سرفصل شکلی و محتوایی ارائه شد.

\* استادیار گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران  
e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، شایستگی، منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، نقد صورت‌گرایانه، نقد پژوهشی

## ۱. مقدمه

امروزه منابع انسانی به مثابه سرمایه اصلی و مزیت رقابتی اکثر سازمان‌ها تلقی می‌شود. از اینروست که مدیریت این سرمایه‌های ارزشمند، یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هاست؛ وظایفی که در قالب نظام مدیریت منابع انسانی و زیرنظام‌های آن قابل شناسایی‌اند. در عین حال، موضوعی که با بررسی نظام‌های مدیریت منابع انسانی آشکار می‌شود این است که در بسیاری از سازمان‌ها، بین زیرنظام‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله برنامه‌ریزی، جذب، آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و نظایر آن همراستایی و پیوستگی وجود ندارد. همین موضوع می‌تواند به ناکارآمدی نظام‌های مدیریت منابع انسانی منتهی شود. به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی، می‌تواند به این نقیصه کمک شایان توجهی کرده و مبنایی برای یکپارچه کردن این زیرنظام‌ها باشد (Buller & McEvoy, 2012). توجه به مبحث شایستگی، سبب شکل‌گیری پارادایم جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که از آن تحت عنوان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی یاد می‌شود. امروزه از معیار شایستگی، در بسیاری از کارکردهای مدیریت منابع انسانی از انتخاب کارکنان تا توسعه و مدیریت عملکرد استفاده می‌شود (Rodriguez, et al., 2002). فراتر از آن، با تکیه بر بینش‌های نظری برآمده از دیدگاه منبع-محور در مدیریت استراتژیک، شایستگی محوری در مدیریت منابع انسانی، ظرفیت توسعه در سطح سازمان را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، براساس دیدگاه مبتنی بر شایستگی، با تمرکز بر کنش‌ها، کارکردها و فرآیندهای منابع انسانی شایستگی محور، عملکرد سازمان نیز ارتقا می‌یابد (Lado & Wilson, 1994).

به‌رغم افزایش اهمیت و در پی آن توسعه ادبیات نظری در زمینه شایستگی و مدیریت منابع انسانی شایستگی محور، به عقیده برخی، کارکردهای منابع انسانی شایستگی محور در عمل چندان هم رایج نیستند. دلیل اجرایی نشدن چنین کارکردهایی در سازمان‌ها می‌تواند پیچیدگی موضوع یا حتی عدم وجود یک چارچوب راهنمای جامع باشد که فهم آن ساده بوده و برای مشاغل سازمان قابل اجرا باشد (Midhat et al., 2021). بنابراین مسأله اصلی، عدم درک اهمیت مفهوم شایستگی و لزوم تسری آن به فرآیندهای سازمانی و به‌ویژه کارکردهای

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۱۹

منابع انسانی نیست؛ بلکه آنچه کمتر مورد توجه قرار گرفته چگونگی به‌منصه‌ظهور رسانیدن ایده شایستگی‌محوری در ساحت مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست. علت انتخاب کتاب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای نقد و بررسی در این نوشتار نیز همین بوده است. رویکرد «شایستگی به‌مثابه هسته مرکزی تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمان»، در سراسر این کتاب حاکم است؛ به‌گونه‌ای که در چینش و نظام‌مندی کلی کتاب و هریک از فصول آن مد نظر قرار گرفته است. از سوی دیگر ادعای مولفان، ارائه چارچوب‌های راهنمای جامع برای شایسته‌محور کردن کارکردهای مدیریت منابع انسانی در عمل بوده است.

ارائه این مقدمه در مورد چرایی و علل انتخاب این اثر برای نقد، به خوانندگان کمک می‌کند ضمن آگاهی از هدف کلی نگارش کتاب، به شکاف پژوهشی که در آثار مشابه وجود دارد - یعنی عدم ارائه الگوهای عملیاتی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی - توجه کنند. در این نوشتار تلاش شده ضمن معرفی اثر، هم از منظر شکلی به ارزیابی و نقد ترجمه کتاب پرداخته شود و هم ارزیابی محتوایی، نقد کتاب با معیارهای شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی مطمح نظر قرار گیرد.

## ۲. روش‌شناسی

نقد، کوششی اثربخش و سازمان‌یافته برای افزایش شناخت مناسب و سودمند اطلاعات است. در این فرآیند، تعیین نقاط ضعف همپایه دستیابی به نقطه قوت و صحت اطلاعات ارزش دارد (درودی، ۱۳۹۳). از این‌رو، نقد تنها تبیین کاستی‌های یک اثر نیست؛ بلکه تلاشی برای ارائه نقاط قوت و وجوه قابل بهبود یک اثر به صورت توأمان است. از سوی دیگر، نقد را می‌توان از دو منظر مورد توجه قرار داد. نخست، نظرگاه شکلی و صورت‌گرایانه (فرمالیستی) که عوامل مهم و تأثیرگذار در ساختار نگارش و سطوح مربوط به آن را مد نظر دارد. دوم، نقد پژوهشی (محتوایی) که عناصر مهم در تبیین محتوا و مفاهیم تخصصی متن را واکاوی می‌کند (علی‌پور، ۱۳۸۹؛ درودی، ۱۳۹۳).

در نقد فرمالیستی، متن به‌صورت نگارشی یکپارچه از دانش جلوه می‌کند و عواملی مانند ساختار، فرم، لحن بیان و نگارش، سبب تعبیر بهینه متن می‌شوند. در این نوع نقد بیشتر به شکل متن توجه و در بررسی اثر، اصالت به صورت

۲۲۰ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

(ساختار) داده می‌شود. در کنار این نوع نقد از نقد پژوهشی یا محتوایی نام برده می‌شود که در آن ابتدا همه عناصر، سازه‌ها، فرم، ترکیب‌بندی و ساختار تحلیل می‌شود و سپس منتقد به محتوا و درون اثر می‌پردازد. در این نقد، اصالت به محتوای اثر داده می‌شود (قره‌باغی، ۱۳۸۸).

در این مقاله با در نظر گرفتن توأمان هر دو رویکرد، ابتدا به نقد صورت‌گرایانه و سپس به نقد محتوایی اثر پرداخته می‌شود. مشخصاً در رویکرد نخست، تمرکز بر ترجمه ارائه شده توسط مترجمان است و در رویکرد دوم، محتوای ارائه شده توسط مولفان اثر محل تمرکز است. تلاش بر آن است تا بر مبنای معیارهای ارزیابی معرفی شده از سوی شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی، حتی‌الامکان با ذکر شواهد و مستندات، به نقد منصفانه، سازنده و بدون سوگیری اثر پرداخته شود.

### ۳. نقد صورت‌گرایانه: معرفی اثر و ارزیابی شکلی آن

#### ۱.۳ مشخصات اثر و نویسنده

کتاب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی اثر دیوید دوبوا (David Dubios) و ویلیام راثول (William Rothwell) با همکاری دهورا جو کینگ استرن (Deborah Jo King Stern) و لیندا کمپ (Linda Kemp) نگارش شده است. دیوید دوبوا نویسنده، مدرس و مشاور در زمینه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های بزرگی چون خودروسازی فورد است. ویلیام راثول استاد تمام دانشگاه پنسیلوانیاست که در زمینه یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد پژوهش می‌کند. کتاب توسط انتشارات دیویس-بلک (Davies-Black) نخستین بار در سال ۲۰۰۴ منتشر و در سال ۲۰۱۰ تجدید چاپ شد. مترجم اصلی کتاب دکتر فرشته امین عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است که در حوزه مدیریت منابع انسانی تخصص دارد. ترجمه اثر توسط انتشارات دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۷ به چاپ رسیده و تاکنون دو بار تجدید چاپ شده است. نویسندگان کتاب، آثار متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به *بزرگان شایستگی*، *بهبود عملکرد مبتنی بر شایستگی*، *برنامه‌ریزی اثربخش جانشین‌پروری*، *مبانی آموزش مبتنی بر شایستگی*، و آثار متعدد دیگری که همگی با رویکرد شایستگی‌محوری نگارش شده‌اند، اشاره کرد. نکته قابل تأمل این است که نگارش آثاری از این دست، توسط

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۲۱

یک مشاور سازمانی که بیشتر تخصص عملیاتی دارد به همراه یک استاد دانشگاه که انتظار می‌رود در حیطه نظری صائب رأی‌تر باشد به برخورداری اثر از دیدگاه توأمان نظری و کاربردی کمک شایان توجهی می‌کند.

### ۲.۳ معرفی ساختار کتاب

کتاب در قالب سه بخش و ۱۱ فصل به این شرح تنظیم شده است: بخش اول با عنوان «در پی یافتن کانون توجه جدید» شامل دو فصل ۱- چرا تمرکز بر مشاغل کافی نیست و ۲- مروری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است. بخش دوم با عنوان «شناخت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» مشتمل بر هفت فصل ۳- لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ۴- برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ۵- برنامه‌ریزی و انتخاب مبتنی بر شایستگی کارکنان، ۶- آموزش مبتنی بر شایستگی کارکنان، ۷- مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی، ۸- پاداش‌های مبتنی بر شایستگی و ۹- توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان می‌باشد. در نهایت، بخش سوم با عنوان «به سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» شامل دو فصل ۱۰- به سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و ۱۱- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است. به علاوه، کتاب شامل چهار ضمیمه است که به پرسش‌های متداول درباره مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، پیشنهادهایی در حوزه توسعه کارکنان، نمونه‌هایی از ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی کاری و فردی کارکنان و مبحث جانشین‌پروری می‌پردازند. هر فصل با بیان یک سوال یا عنوان کلی به شکلی مقدمه‌مانند آغاز می‌شود. در پایان هر فصل نیز خلاصه‌ای از مباحث فصل ارائه شده است.

در مورد عناوین بخش‌ها و فصول ذکر چند نکته حائز اهمیت است. نخست؛ بخش اول کتاب در حکم مقدمه است. از اینرو، فصل اول با عنوانی مناسب و ذکر مثال‌هایی کاربردی به تبیین لزوم توجه به رویکرد شایستگی محور می‌پردازد. اما این نکته در مورد فصل دوم رعایت نشده است. عنوان فصل دوم این بخش، این نکته را به ذهن خواننده متبادر می‌کند که گویی در این فصل کارکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی - آنچه در بخش دوم به آن پرداخته شده - مطرح نظرند. اما این فصل به ارائه تعریف شایستگی،

روش‌های سنجش آن، مدل‌های شایستگی و مباحثی از این دست می‌پردازد که با عنوان فصل‌سنجی ندارند.

دوم؛ در بخش دوم تلاش نویسندگان بر این بوده که در وهله نخست فرایندهای مدیریت منابع انسانی را شرح دهد و سپس نسبت آن‌ها را با بحث شایستگی مطرح نماید. هرچند فرایندهای اشاره شده در این بخش نسبتاً جامعند، فرایندهایی نظیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد شایستگی محوری مغفول مانده است.

سوم؛ در این بخش نه تنها عنوان بخش با عنوان یکی از فصول یکسان است، بلکه با عنوان فصل بعدی نیز تفاوت چندانی ندارد. به علاوه، عناوین فصول دوم، دهم و یازدهم به گونه‌ای است که تفاوتی در محتوا را به ذهن خواننده متبادر نمی‌کند. این مشابهت و همپوشانی عناوین فصول، دست‌کم در نگاه نخست، می‌تواند خواننده را مطالعه تمام فصول منصرف سازد.

«مقدمه» فصول به مثابه مدخلی برای ورود به بحث است. این مقدمه در فصل اول، با یک پرسش انگیزاننده آغاز می‌شود؛ پرسشی که ذهن خواننده را برای یافتن پاسخ از طریق مطالعه فصل به چالش می‌کشد. اما این رویکرد در فصول بعدی پیگیری نشده؛ به گونه‌ای که مقدمه فصل دوم صرفاً به ذکر سرفصل‌های بحث اکتفا می‌کند و در فصل سوم با عبارتی مبنی بر لزوم پرداختن به موضوعات پیگیری می‌شود. مجدداً در فصل چهارم، به تفصیل به بیان اهمیت، سرفصل‌ها و موضوعات مطرح شده در این فصل پرداخته می‌شود. این ناهمگونی در حجم مطالب مقدمه فصول و تنوع رویکردهای تبیین مقدمه به وضوح در فصول کتاب مشاهده می‌شود.

در پایان هر فصل، بخشی تحت عنوان «خلاصه» ارائه شده است. جمع‌بندی مباحث هر فصل، کاری به‌غایت ارزشمند است؛ اما این بخش‌ها در مواردی (مانند فصل دوم)، صرفاً به تبیین سرفصل‌های مطرح شده در آن فصل اکتفا کرده‌اند و عملاً جمع‌بندی، نتیجه‌گیری یا تلخیصی از مباحث فصل ارائه نشده است.

در پایان کتاب، «منابع» هر فصل به تفکیک ارائه شده‌اند؛ هرچند انتظار می‌رود در چاپ دوم کتاب که متعلق به سال ۲۰۱۰ است منابع روزآمدتری ارائه شده باشد.



نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۲۳

### ۳.۳ ویژگی‌های فنی اثر

کتاب به زبان انگلیسی ۲۹۱ صفحه است و ترجمه فارسی آن مشتمل بر ۲۷۸ صفحه می‌باشد. عنوان کتاب بر روی جلد کاملاً مشخص است. برای طراحی جلد کتاب ترجمه شده تا حد زیادی از طراحی اثر اصلی استفاده شده که در عین سادگی به لحاظ ترکیب رنگ دارای جذابیت بصری است. کیفیت صحافی کتاب، حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی آن مناسب است. کتاب به زبانی ساده، برای خوانندگان که عمدتاً دانشجویان تحصیلات تکمیلی هستند ترجمه شده است.

### ۴.۳ ویرایش ادبی

مقدمه اثر - مقدمه مولف، دربرگیرنده طرح کتاب است و به شیوه مناسبی ترجمه شده است. به‌رغم این موضوع، مقدمه کوتاه مترجمان در مواردی با همان جملات مقدمه مولف بیان شده و فاقد انسجام است. جملات مقدمه مولفان بسیار طولانی است؛ به نحوی که همزمان چهار یا پنج جمله با حرف ربط «و» به هم مرتبط شده‌اند. برای نمونه:

این کتاب رهنمودهایی در راستای خلق دوباره... ارائه می‌دهد «و» بر شناسایی ویژگی‌های... تمرکز دارد «و» در زمره یکی از پرفروش‌ترین... قرار گرفته است «و» در حال حاضر در برخی دانشگاه‌ها... «و» به عنوان یک راهنما... مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ذکر تحصیلات، وابستگی و مرتبه شغلی، پیشینه پژوهشی و آثار مولفان کتاب، در کنار وجوه تمایز این اثر می‌توانست مقدمه بهتری را رقم بزند.

فصول اثر - مشکل ویرایشی که در بسیاری از صفحات کتاب به چشم می‌خورد، تعدد و تکرار معادل‌یابی برای واژگان است. برای نمونه، واژه self-image در صفحات ۱۶ و ۱۷ «خودپنداری»، در صفحه ۱۸ «خودپنداره» و در صفحه ۹۹ «خودانگاره» معادل‌یابی شده است. به‌علاوه، در مورد برخی واژگان معادل‌های مناسب‌تری قابل به‌کارگیری است. عباراتی مانند «لیستی از فهرست‌ها» یا «افراد کودن» چندان مناسب یک متن علمی نیستند.

نکته قابل بهبود بسیار مهم در مبحث ویراستاری، پانوشتهای مربوط به واژگان است. رایج است که برای لغات غیرمصطلح، در نخستین ارجاع از پانوشته استفاده شود. اما در ترجمه برخی واژگان، گاه بیش از پنج بار پانوشته یکسان داده شده است. برای نمونه

معادل لاتین واژه‌های «گروه کانونی»، «خودپنداره» و «مصاحبه رویداد رفتاری» چندین بار در سراسر کتاب پانویس شده‌اند. در مواردی نیز مشکل، معادل‌یابی‌های چندگانه و ارائه پانویس‌های یکسان برای کلمات است. مثلاً برای عبارت talent pool معادل‌های مختلفی نظیر «مجموعه‌ای از استعدادها» و «مخزن استعدادها» در یک صفحه واحد از کتاب و با دو پانویس یکسان وجود دارد. در نهایت، در موارد متعددی برای واژگان مصطلحی که نیازی به توضیح ندارند، پانویس ارائه شده و یا بالعکس در مواردی که نیاز است مترجم توضیحی در مورد عبارت ارائه کند، این امر محقق نشده است. عبارات «شناسایی شایستگی» و «عملکرد موفق» مصادیقی از مشکل نخست و «روش آزمون درک موضوعی» نمونه‌ای از مشکل مطروحه دوم هستند. در مجموع، تکرار و تعدد پانویس‌های غیرضروری، از مهم‌ترین نکاتی است که دست‌کم از حیث ظاهری اثر را با کاستی‌هایی مواجه می‌سازد.

**ضمائم اثر-** در بخش ضمایم و لغات تخصصی کتاب، برخی مشکلات نگارشی و ویراستی ملاحظه می‌شود. برای نمونه، معادل‌یابی صحیحی برای بعضی عبارات مانند «ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی شغلی و شخصی»<sup>۱</sup> در توضیح Life-career assessment exercises ارائه نشده است؛ چراکه نخست، در ادبیات شایستگی از واژه «تمرین» برای exercises استفاده می‌شود و دوم آنکه واژه «کیفیت» اساساً در این اصطلاح وجود ندارد. در بخش لغات تخصصی فصل نیز نظایر این مشکلات مشاهده می‌شود. برای نمونه می‌توان به معادل «همسویی شایستگی‌های نیروی کار» برای workforce capabilities اشاره کرد که واژه «همسویی» می‌بایست از آن حذف شود.

### ۵.۳ رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

منابع اثر از نخستین چاپ آن در سال ۲۰۰۴ پس از گذشت شش سال تغییری نکرده و روزآمد نشده‌اند؛ این در حالی است که حوزه شایستگی محوری اساساً عرصه‌ای رو به رشد و روزآمد است. بنابراین نکته اصلی که می‌بایست در تجدید چاپ کتاب رعایت می‌شد، لزوم افزودن منابع روزآمد است. موضوع دیگر این است که منابع هر فصل به صورت تجمعی در پایان کتاب ذکر شده‌اند و از اینرو پیوند میان مباحث و منابع مشخص نیست. به

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۲۵

عبارت دیگر، منبع‌دهی در متن فصول انجام نشده و این موضوع می‌تواند دستیابی به یافتن منابع هر بخش را برای خواننده دشوار سازد.

در بخش «منابع» که در پایان کتاب آمده، برخی مشکلات ارجاع‌دهی وجود دارد. در بسیاری از منبع شماره صفحات به صورت دقیق نوشته نشده است. برای نمونه:

Abosch, K. S. (1995). The promise of broadbanding. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), 54[-58]. (ص ۲۷۵)

در مورد منبع فوق، شماره صفحات از قلم افتاده است.

بر اساس شیوه ارجاع‌دهی APA که به آن استناد شده، حرف اول نام کوچک نویسنده نوشته می‌شود. در منابع دوگانگی در مورد این موضوع وجود دارد و منابع از این منظر هماهنگ نیستند. برای نمونه:

Cafaro, Don. [D.] (2001). When the honeymoon ends: thinking in long-term solutions. *Workspan*, 44(2) [, 42-46]. (ص ۲۷۶)

در مورد منبع فوق، نام کوچک نویسنده و شماره صفحات نوشته نشده است.

#### ۴. نقد پژوهشی: ارزیابی محتوایی اثر

##### ۱.۴ بررسی ابعاد آموزشی اثر

کتاب با سرفصل‌های مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی و بازرگانی با گرایش مدیریت منابع انسانی در سرفصل‌های دروس مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، روانشناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی همخوانی دارد. به علاوه با سرفصل‌های مصوب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی نیز قرابت دارد. در ادامه، فصول ۱۱ گانه کتاب و ضمایم آن از منظر نقاط قوت و نقاط قابل بهبود مورد بررسی قرار می‌گیرند.

فصل نخست با عنوان «چرا تمرکز بر مشاغل کافی نیست؟»، درصدد برجسته ساختن اهمیت مفهوم شایستگی در مشاغل است. این فصل که ماهیتی مقدمه‌وار دارد با شرح پنج داستان کوتاه و تحلیل آن‌ها، نتیجه می‌گیرد که زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌بایست مبتنی بر شایستگی طراحی شوند. در این فصل، زیرسیستم‌های مدیریت منابع

انسانی با سه رویکرد وظیفه‌ای، مبتنی بر ذی‌نفعان و تراکنش‌های مالی / مشاوره‌های اقتضایی عنوان شده‌اند و در نهایت رویکرد نخست محل تمرکز نویسندگان بوده است. هرچند این تقسیم‌بندی نسبتاً فراگیر است، اما با رجوع به منابع اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی و خصوصاً مدیریت منابع انسانی شایستگی محور، رویکردهای نوین‌تری قابل شناسایی‌اند. برای نمونه، نوئه و همکاران (۱۳۹۶)، منابع انسانی را به مثابه کسب و کاری با سه خط تولید معرفی می‌کند که عبارتند از: خدمات و تراکنش‌های اجرایی، خدمات شریک کسب و کار و شریک استراتژیک. از اینرو، زمانی که در این فصل مدیریت منابع انسانی سستی در قیاس با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی قرار می‌گیرد، انتظار می‌رود کارکردهای نوین مدیریت منابع انسانی نیز مطمح نظر باشد.

فصل دوم با عنوان «مروری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، به تعریف شایستگی، پیشینه و روش‌های اندازه‌گیری آن، روش‌های شناسایی شایستگی و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌پردازد. البته، این سرفصل‌ها مرتبط‌ترین سرفصل‌های این فصل هستند. چراکه عدم تمرکز و پراکندگی مباحث در این فصل به شدت زیاد است. نخست؛ همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، عنوان فصل با محتوای آن سنخیتی ندارد؛ چراکه بر اساس عنوان، خواننده انتظار دارد در این فصل با کارکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی آشنا شود. بنابراین انتخاب عنوانی مرتبط‌تر مانند «تعریف شایستگی و سنجش آن» می‌توانست بسیار گویاتر باشد. دوم؛ گنجانیدن مباحثی مانند «نقش فرهنگ سازمانی»، «خروجی در برابر فعالیت» و «مدیریت منابع انسانی» و نیز اختصاص یک پاراگراف به هر یک از آن‌ها انسجام منطقی مباحث را از بین برده است. سوم، نقطه قوت این فصل ارائه تعاریف متعدد برای شایستگی ذیل عناوین «شایستگی‌ها» و «پیشینه» است؛ چرا که به‌زعم بسیاری از پژوهشگران، اتفاق نظر چندانی بر تعریف این مفهوم وجود ندارد (Hoffmann, 1999; Mentzas & Draganidis, 2006; Guo & Volz, 2021). از اینرو ارائه تعاریف از نظرگاه‌های مختلف می‌تواند خوانندگان را با رویکردهای مختلفی که به مفهوم شایستگی وجود دارد، آشنا کند. با این وجود، این رویکرد برای سرفصل «مدل‌های شایستگی» پیگیری نشده است. همان‌گونه که در متن کتاب اشاره شده: «امروزه تحقیقات در مورد ویژگی‌های مدل‌های شایستگی بسیار مورد توجه است». به‌رغم این موضوع، هیچ‌گونه اشاره‌ای به این ویژگی‌ها اعم از شایستگی‌های خانواده‌های شغلی، مصادیق رفتاری شایستگی‌ها، مدل‌های معتبر و حتی مدل‌های شناخته‌شده شایستگی برای

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۲۷

متخصصان منابع انسانی مانند مدل SHRM (برای نمونه Hosking, 2015) را ببینید) نشده است.

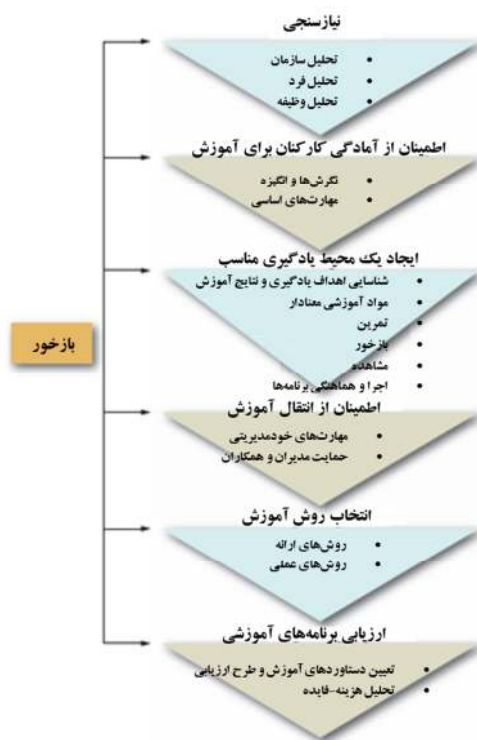
در فصل سوم تحت عنوان «لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، مولفان مانند فصل نخست با طرح یک داستان درصددند اهمیت جاری‌سازی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌ها را نشان دهند. این بار اما، همان‌گونه که در نتیجه‌گیری داستان دیده می‌شود، مشکل سازمان بیش از آنکه فقدان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی باشد، عدم وجود فرایندهای نظام‌یافته مدیریت منابع انسانی حتی در پایین‌ترین سطوح بلوغ است. چگونه می‌توان با وصف سازمانی که حتی شرح شغل و نظام ارزیابی عملکرد ندارد، به اهمیت اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی پی برد؟ مولفان در ادامه نیز با طرح روندهای موثر بر کسب و کارها نظیر فناوری‌های نوین و جهانی‌شدن سعی بر اقناع خواننده در مورد لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دارند که البته شرط لازم و نه کافی است. در نهایت، جدولی تحت عنوان مدل راهنما برای اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه شده است که چارچوبی کلی اما بسیار فراخ در این زمینه ارائه می‌دهد؛ چنانکه بیش از آنکه الگوی اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی باشد، الگوی مدیریت پروژه در مقیاسی وسیع است.

عنوان فصل چهارم، «برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» است. این فصل به تقابل میان برنامه‌ریزی منابع انسانی سنتی و مبتنی بر شایستگی می‌پردازد. بر همین اساس، پس از تشریح فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی سنتی، تدوین برنامه منابع انسانی شایستگی محور در قالب هشت مرحله پیگیری می‌شود. از نقاط قوت این فصل قیاس دقیق مراحل در دو رویکرد، برای نمونه در قالب «پرسشنامه سنتی فهرست موجودی مهارت‌ها» در رویکرد سنتی در برابر «پرسشنامه فهرست موجودی شایستگی کارکنان» در رویکرد شایستگی محور است. نکته مهم دیگری که به درستی مورد توجه مولفان بوده لزوم توجه به بافتار، فرهنگ و حتی سطوح سازمانی در به‌کارگیری رویکرد شایستگی محور است. به بیان دیگر ادعای مولفان اثر برخلاف پژوهشگرانی است که اذعان دارند رویکرد مبتنی بر شایستگی برای سازماندهی منابع انسانی، یک رویکرد جهان‌شمول و تک‌نسخه‌ای (one size fits all) است و برای همه سازمان‌ها و حتی برای همه مشاغل یک سازمان مناسب است (Ulrich & Grochowski, 2018). در ادامه، کتاب از همان نقیصه کلی‌گویی و تکرار، در اجرای

برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی رنج می‌برد. برای مثال، مبحث مهم کانون‌های ارزیابی برای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان به شکل اجمالی و در حد یک پاراگراف تبیین شده است. این در شرایطی است که به‌کارگیری رویکرد کانون‌های ارزیابی و توسعه در تک‌تک فرایندهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی اهمیت بسزایی دارد (Willis, 2021).

فصل پنجم با عنوان «کارمندیابی و انتخاب مبتنی بر شایستگی کارکنان»، دومین فرآیند مدیریت منابع انسانی را با رویکرد شایستگی‌محور مورد توجه قرار داده است. در این فصل، نخست دو فرآیند کارمندیابی و انتخاب با رویکرد سنتی تشریح شده‌اند و سپس توضیحات تفصیلی در مورد هر دو فرآیند با رویکرد شایستگی‌محور ارائه شده است. از نظرگاه کلی، این رویکرد در تبیین مطالب، رویکرد مناسبی است؛ اما آنچه از میزان کاربردی بودن مطالب می‌کاهد، عدم اشاره به به‌مثال‌ها و مصادیق است. برای نمونه به شرکت سی‌لند (Sea-Land) به عنوان موردی موفق که کارمندیابی مبتنی بر شایستگی را مورد استفاده قرار داده اشاره شده؛ اما هیچ توضیحی از نحوه پیاده‌سازی این فرآیند، شایستگی‌های مشاغل و نحوه احصای آن‌ها ارائه نشده است. در عین آشکارگویی و اطناب بخش پیاده‌سازی مدل در این فصل، نقاط قوتی نظیر شرایطی که طی آن می‌بایست رویکرد شایستگی‌محور بر رویکرد سنتی مرجح باشد و بالعکس، نیز در توضیحات فصل مشاهده می‌شود.

فصل ششم «آموزش مبتنی بر شایستگی کارکنان» است. در این فصل، نخست برای توجیه اهمیت آموزش، آماری از افزایش هزینه‌های آموزش از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۰ ارائه شده است. در این مورد ذکر دو نکته لازم است. نخست؛ آمار هزینه‌های آموزش شاخص مناسبی برای نشان دادن ضرورت به‌کارگیری آموزش‌ها نیست. دوم، آمار ارائه شده مربوط به حدود دو دهه پیش بوده و روزآمد نیست. در ادامه فصل، مدل طراحی سیستم آموزشی (Instructional System Design (ISD) شرح داده شده است. از آنجاکه این مدل مبنای توضیحات این فصل است برای خوانندگان مناسب‌تر بود که مراحل آن در قالب شکل یا نموداری مانند شکل ۱ نشان داده شود؛ چراکه مطالب فصل چه با رویکرد سنتی و چه با رویکرد شایستگی‌محور در قالب متن، به صورت فشرده و بدون ارائه توضیحات تفصیلی ارائه شده‌اند. ضمن آنکه برخی مراحل نظیر بازخور که نقش اساسی در این مدل دارد از قلم افتاده‌اند.



شکل ۱. مدل طراحی سیستم آموزشی (ISD)

نکته مهم دیگر آنکه، در رویکرد شایستگی محور به آموزش، می‌بایست به روش‌های نوین ارائه آموزش نظر داشت. آموزش الکترونیکی روزآمدترین نوع ارائه آموزش است که در این فصل به آن اشاره شده؛ در صورتی که طرح‌های تجربی (experimental programs)، شبیه‌سازی یا تجسم فیزیکی (avatar)، بازی‌های کسب و کار و مطالعات موردی، مدل‌سازی رفتاری، یادگیری ماجراجویانه (adventure learning) آموزش تیمی و روش‌های یادگیری آمیخته شیوه‌های نوین آموزشی هستند که برای نهادینه‌سازی شایستگی‌ها در کارکنان مناسب‌ترند (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶).

فصل هفتم با عنوان «مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی» با رویکردی مشابه فصول پیشین به تشریح فرایند مدیریت عملکرد سنتی و شایستگی محور و مراحل هر یک می‌پردازد. تبیین فرایند مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی و پیاده‌سازی آن در قالب دو جدول مجزا، از نقاط قوت این فصل است. نکته قابل بهبودی که در محتوای فصل وجود

دارد، مشابه با فصل پیشین عدم پرداختن به رویکردهای نوین مدیریت عملکرد در فاز شایستگی محوری است. به بیان دیگر، به زعم نویسندگان گویی با جایگزینی عنوان «شایستگی» در هر فرایند سنتی مدیریت منابع انسانی از آموزش تا مدیریت عملکرد و نظایر آن، می‌توان انتظار شایستگی محور شدن آن فرایند را داشت. برعکس، از آنجا که شایستگی محوری رویکرد نوینی در مدیریت منابع انسانی است، اساس فرایندها می‌بایست مورد تجدیدنظر قرار گیرد. برای نمونه در این فصل، رویکردهای نوین مدیریت عملکرد نظیر آنچه آرمسترانگ (Armstrong, 2018) از آن تحت عنوان مدیریت عملکرد مبتنی بر شواهد، تدوین موافقتنامه‌های عملکردی و توسعه عملکرد بر اساس آن‌ها یاد می‌کند، در رویکرد شایستگی محور مد نظر مولفان قرار نگرفته است.

فصل هشتم با عنوان «پاداش‌های مبتنی بر شایستگی» با رویکردی مشابه فصول پیشین به مقایسه فرایند جبران خدمات با رویکرد سنتی و شایستگی محور می‌پردازد. از آنجا که مجموعه عواید (total returns) شامل مجموعه جبران خدمات (total compensation) و عواید رابطه‌ای (relational returns) است (Milkovich, 2016)، اطلاق عنوان پاداش به این فصل مناسب نمی‌رسد؛ چراکه آنچه در این فصل مد نظر نویسندگان بوده، جبران خدمات کارکنان به معنای ترکیبی از استحقاق (entitlement)، عواید (returns) و پاداش (reward) (جاویدان و همکاران، ۲۰۰۶) است. به علاوه، شاخص‌های شایستگی (competency indicators) (توصیف گره‌های رفتاری) به معنای رفتارهای قابل مشاهده‌ای که سطح شایستگی موجود را نشان دهند، می‌بایست مبنای جبران خدمات مبتنی بر شایستگی قرار گیرند. این موضوعی است که هرچند به شکل تلویحی در این فصل به آن اشاره شده، اما اهمیت آن به اندازه‌ای است که می‌بایست مورد تأکید و تمرکز بیشتری از سوی مولفان قرار می‌گرفت.

فصل نهم تحت عنوان «توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان» با مقدمه‌ای بسیار طولانی‌تر از دیگر فصول آغاز می‌شود و سپس به تعریف مفهوم توسعه کارکنان، انواع آن و در نهایت رویکرد سنتی و شایستگی محور به آن می‌پردازد. در این فصل نیز روش‌های نوین توسعه کارکنان - دست‌کم در رویکرد شایستگی محور کمتر مورد توجه مولفان بوده است. کانون‌های ارزیابی و توسعه، متورینگ (مرشدیت) و کوچینگ (مربیگری) به عنوان مهم‌ترین روش‌های توسعه شایستگی محور، تنها چند سطر از این فصل را به خود



نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۳۱

اختصاص داده‌اند و روش‌هایی نظیر مأموریت‌های گسترده کاری (stretch assignments) یا توسعه شغلی به کل مغفول مانده‌اند.

فصل دهم «به سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» نامگذاری شده و به نوعی فصول پیشین را جمع‌بندی می‌کند. در این فصل، مدلی ۱۱ مرحله‌ای برای تغییر در واحد منابع انسانی به منظور نهادینه کردن شایستگی‌ها ارائه شده است. این فصل که واحد منابع انسانی و متخصصان آن را خطاب قرار می‌دهد، به نیکی بر لزوم تعیین شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی تأکید می‌ورزد؛ هرچند همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، ارائه برخی نمونه‌های شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی (برای نمونه، اولریش و همکاران، ۱۳۹۶ را ببینید) می‌توانست بر کاربردی‌تر شدن این فصل بیفزاید.

در نهایت فصل یازدهم با عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، جهت‌گیری‌های آتی رویکرد شایستگی‌محور در زمینه منابع انسانی را تبیین می‌کند. این فصل به صورت اجمالی نوآوری‌ها، چالش‌ها و کاربردهای آینده این ساحت را مد نظر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، این فصل رویکرد پیش‌بینی دارد؛ البته از آنجا که بیش از یک دهه از چاپ دوم کتاب می‌گذرد، شوربختانه برخی پیش‌بینی‌های مولفان مبنی بر تعجیل سازمان‌ها در به‌کارگیری رویکرد شایستگی‌محور و مدل‌های شایستگی بدون لحاظ کردن تخصص و تجربه کافی، محقق شده است.

ضمیمه اول به پرسش‌های متدوال در مورد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌پردازد. رویکرد این ضمیمه نوآورانه و ارزشمند است؛ چراکه بسیاری از سوالاتی که احتمالاً در پیاده‌سازی فرایندهای منابع انسانی با رویکرد شایستگی‌محوری به ذهن خوانندگان خطور می‌کند را پاسخ می‌دهد. در این ضمیمه ۱۴ پرسش برآمده از مصاحبه با افرادی که دغدغه پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را داشته‌اند طرح و به آن‌ها پاسخ داده شده است.

ضمیمه دوم با موضوع پیشنهادهای بیشتر در حوزه توسعه کارکنان، بر رویکردهای توسعه - به جای ابزارها که به زعم نویسندگان می‌توانند گمراه‌کننده باشند - متمرکز شده است. هرچند این ایده که هدف نسبت به ابزار اهمیت بیشتری دارد صحیح است؛ اما کم‌توجهی به ابزارها نیز می‌تواند متن را به نقیصه کلی‌گویی و کاربردی نبودن دچار سازد.

ضمیمه سوم با عنوان «نمونه‌ای از ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی شغلی و شخصی»، به تشریح چرخه عمومی کیفیت زندگی شغلی و شخصی کمپ (Kemp's life career word wheel) می‌پردازد. این ضمیمه نامرتب‌ترین بخش به موضوع کتاب است چراکه اساساً بحث کیفیت زندگی کاری در حیطه رفتار سازمانی، روانشناسی صنعتی سازمانی می‌گنجد و موضوعی کاملاً شناخته شده و منفک از بحث شایستگی‌هاست. ضمن آنکه واژه «کیفیت» در ترجمه به این مفهوم اضافه شده و مشخص نیست هدف مولفان از گنجاندن این فصل در کتابی با رویکرد شایستگی‌محوری مدیریت منابع انسانی چه بوده است.

ضمیمه چهارم به مبحث جانشین‌پروری به مثابه یک رویکرد مهم توسعه‌ای اختصاص یافته است. از آنجا که این بحث یک مبحث مستوفی است که منابع متعددی به تشریح اهمیت، فرایندها، پیاده‌سازی و نقاط قوت و ضعف آن اشاره کرده‌اند، بهتر می‌بود که در دو صفحه ضمیمه، دست‌کم به فرایند جانشین‌پروری و نسبت آن با شایستگی‌ها اشاره شود.

#### ۲.۴ مسئله‌مندی کتاب و پاسخگویی به نیازهای علمی و کاربردی

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، به یکی از موضوعات مهم علمی و در عین حال کاربردی در سال‌های اخیر بدل شده است. انتظار می‌رود آثاری همانند این اثر که توسط یک مشاور سازمانی که بیشتر تخصص عملیاتی دارد به همراه یک استاد دانشگاه که در حیطه نظری صائب‌رأی‌تر است نگارش شده‌اند، از دیدگاه توأمان نظری و کاربردی برخوردار باشند. این مهم در کتاب حاضر تا حدی محقق شده است. نمونه برجسته آن ذکر فرایندهای سستی در تقابل با فرایندهای شایستگی‌محور و نحوه پیاده‌سازی آنهاست. هرچند به‌گزینی و اشاره به برخی نمونه‌های عملیاتی در این زمینه می‌توانست وجه کاربردی اثر را غنی‌تر کند.

#### ۳.۴ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی بخش‌های مختلف کتاب

ترتیب و انسجام مباحث اثر را می‌توان از سه دیدگاه مورد نظر قرار داد: نخست؛ از دیدگاه انسجام بخش‌های کتاب؛ ترتیب مباحث در قالب بخش‌های سه‌گانه به صورت تلویحی، دیدگاه «ضرورت- پیاده‌سازی- آینده» را در مبحث مدیریت منابع

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۳۳

انسانی مبتنی بر شایستگی نشان می‌دهد. مولفان در تنظیم فصول، مباحث را با کلیات و ضروریات (در قالب دو فصل)، فرایندهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (در قالب هفت فصل) و آینده مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (در قالب دو فصل) پیگیری کرده‌اند. وزن بیشتر بخش دوم در قیاس با دو بخش دیگر کاملاً مشهود است. اساساً تفکیک بخش دوم به بخش‌هایی در قالب فرایندهای مربوط به جذب، نگهداشت و جدایی کارکنان، می‌توانست به توزیع مباحث به شکل مناسب‌تر و همگن‌تری منتهی شود. دوم از دیدگاه نظم و انسجام فصل‌های کتاب؛ توالی فصل‌ها در قالب هر بخش مناسب است. تنها در مورد بخش سوم، عناوین بخش و فصل‌ها هیچ تمایزی را به خواننده القا نمی‌کنند.

سوم نظم و ترتیب مباحث مطرح شده درون فصل‌های کتاب؛ در مجموع در فصل‌ها توالی و نظم منطقی میان مباحث وجود دارد. اما در مواردی، ارائه سرفصل‌های کم‌ارتباط، پیوند فکری خواننده با موضوعات را کم‌رنگ می‌کند. برای نمونه این اتفاق در فصل دوم چندین بار (در بیان سرفصل‌هایی نظیر نقش حیاتی فرهنگ سازمانی) رخ داده است.

#### ۴.۴ میزان استحکام تحلیل‌ها و تبیین‌های ارائه شده در اثر

از نقاط قوت کتاب این ارائه شکل‌ها و جدول‌های مرتبط است. بسیاری مباحث مطرح شده مانند مدل‌های راهنما، پرسشنامه‌ها و فرایندها، شاخص‌مدار و متقن هستند. در عین حال، از نقاط قابل بهبود کتاب، برخی تحلیل‌های ارائه شده به شکل تجربی است که بدون ذکر منبع عنوان شده‌اند و برداشت یا تجربه شخصی نگارنده را به خواننده منتقل می‌کنند. برای نمونه در فصل پنجم اشاره شده: «فرد باید به مدت ۱۲ تا ۱۸ ماه در سازمان مشغول به کار باشد و به طور کامل تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و محیط خارجی سازمان قرار گیرد تا بتوان اطلاعات مفیدی برای ارزیابی از او جمع‌آوری کرد». طرح این ادعا به صورت کلی و بدون اطلاق واژه‌هایی نظیر «معمولاً»، نیازمند منبعی پژوهشی است که اتقان این تبیین را تضمین کند.

#### ۵.۴ دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی

اکثر واژگان کلیدی و تخصصی مورد نیاز در پایین همان صفحه پانویس شده‌اند. به علاوه، فهرست لغات تخصصی به تفکیک هر فصل از نقاط قوت کتاب و ترجمه آن است. البته در مواردی، ترجمه اصطلاحات تخصصی دقیق انجام نشده یا برای این اصطلاحات، معادل‌های مرسوم‌تر و دقیق‌تری وجود دارد که می‌توانست مورد استفاده مترجمان قرار گیرد. برای نمونه در فصل دوم؛ مدع روش ارزشیابی مشاغل «مرسر» (Mercer) با عنوان «مرکر» معرفی شده یا در فصل ششم، واژه «صلاحیت» برای qualifying مناسب‌تر از «مهارت‌های شغلی» است.

به علاوه، همانگونه که پیشتر عنوان شد، مترجمان در پانویس کردن عبارات افراط داشته‌اند و تعداد متنابهی از واژگان شناخته شده و حتی عمومی نیز پانویس شده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به عبارت «کاناهای توزیع مختلف» در فصل سوم اشاره کرد.

#### ۶.۴ میزان رعایت اصول و اخلاق علمی و امانتداری

در مجموع، تلاش نویسندگان بر امانتداری در ذکر محتوا بوده و این موضوع از طریق استنادهای درون‌متنی و پایان کتاب قابل فهم است. از اینرو می‌توان گفت توصیفات و تحلیل‌های مطرح شده در اثر تا حد زیادی بی‌طرفانه و بدون سوگیری عنوان شده‌اند.

#### ۷.۴ خلاقیت و نوآوری

با توجه به اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایسته‌محوری خصوصاً در دهه‌های اخیر، کتب متعددی در این زمینه نگارش شده‌اند که هر یک از منظری موضوع را مطمح نظر قرار داده‌اند. رویکرد این کتاب در پرداختن به فرایندهای مدیریت منابع انسانی از دو دیدگاه سنتی و شایسته‌محور و قیاس این دو دیدگاه، رویکردی خلاقانه است. به علاوه، توجه توأمان به قوت‌ها و ضعف‌های رویکرد شایستگی‌محور و لزوم توجه به بافتار سازمانی در استفاده از آن، نکته قابل توجه دیگری است که از نظر برخی نویسندگان مغفول مانده است.

#### ۸.۴ استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد

در کتاب از منابع نسبتاً متعددی استفاده شده است؛ با این وجود، نقطه قابل بهبود اصلی کتاب، روزآمدن نبودن منابع خصوصاً در تجدید چاپ اثر در سال ۲۰۱۰ است. اکثر منابع کتاب مربوط به حدود سال ۲۰۰۰ میلادی یا حتی پیش از آن هستند و این مسأله برای اثری با حوزه موضوعی جدید، نقطه ضعف جدی محسوب می‌شود. در ارائه آمارها نیز این ضعف کاملاً مشهود است. آمارهای ارائه شده منسوخ و قدیمی هستند. برای نمونه می‌توان به آمار ارائه شده در مورد هزینه‌های آموزش سازمان‌ها که بیشتر ذکر شد اشاره کرد.

#### ۵. نتیجه‌گیری

در این مقاله، کتاب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی مورد نقد و بررسی صورت‌گرایانه و پژوهشی قرار گرفت. کتاب نقاط قوت متعدد و در عین حال (از نظر ناقد) کاستی‌هایی دارد. هدف مقاله، برشمردن این نقاط قوت و اشاره به نقاط قابل بهبود، برای آشنایی خوانندگان بود. در ادامه به شرحی از مهم‌ترین نقاط قوت و قابل بهبود اثر اشاره شده است.

به موازات رشد تجربیات مربوط به شایستگی‌ها، سازمان‌ها نیز در حال دور شدن از ابهام در مورد این مفهوم هستند. در عوض، تأکید آثار و تجارب عملیاتی بیشتر بر رفتارهایی است که افرادی با بهترین عملکرد را از افرادی با عملکردی معمولی، متمایز کند. شایستگی‌ها در حال تبدیل شدن به «مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده هستند که نیازمند هیچ‌گونه مداخله، مفروضات یا تفسیری نباشند» (مرسر، ۱۹۹۵). این نکته در کتاب حاضر به درستی تبیین شده است. نقطه قوت دیگر اثر، مقایسات مستمر رویکردهای سنتی و شایستگی‌محور به مدیریت منابع انسانی با تصویر کردن فرآیندهای این حوزه در قالب جداول است. توجه به استفاده از این رویکرد در موقعیت‌های خاص و تبیین این اقتضائات را می‌توان از نقاط قوت دیگر اثر برشمرد.

در عین حال، نقاط قابل بهبودی بر این اثر مترتب است. نخست؛ دسته‌بندی‌های متفاوتی برای انواع شایستگی‌ها در ادبیات تحقیق ارائه شده است. سه دسته شایستگی‌های سازمانی، شغلی و فردی نمونه‌ای از این دسته‌بندی‌ها هستند. طبقه‌بندی متفاوت دیگر، دو دسته شایستگی‌های آستانه‌ای (threshold competencies) و شایستگی‌های متمایزکننده

(differentiating competencies) می‌باشند. شایستگی‌های آستانه‌ای آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که اگرچه متصدی شغل برای انجام اثربخش کار به آن‌ها نیاز دارد، با این حال یک فرد متوسط را از یک فرد برتر متمایز نمی‌کنند. در مقابل، شایستگی‌های متمایزکننده فقط در کارکنان برتر وجود دارند و آن‌ها را در عملکرد شغلی متمایز می‌سازند (Praveen & Karuppasamy, 2013: 49-50). برخلاف انتظار، این دسته‌بندی‌ها در کتابی با رویکرد پرداختن به شایستگی، دست‌کم به صورت متعین مورد توجه مولفان قرار نگرفته‌اند. بدیهی است طی سال‌های اخیر، رویکردها، روش‌ها و اقدامات جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی مطرح شده‌اند. این در صورتی است که در این اثر شیوه‌های نوین کارمندیابی و جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات حتی در رویکرد شایستگی محور اشاره نشده است. در نهایت، نکته قابل بهبود دیگر، گنجانیدن سرفصل‌ها یا ضمایم نامرتبط با بحث در کتاب است. ضمیمه سوم نمونه‌ای از این مطالب نامرتبط یا کم‌ارتباط با مفهوم اصلی مورد مذاقه در کتاب است.

با توجه به آنچه پیشتر تحت عنوان کاستی یا نقاط قابل بهبود اثر عنوان شد، برای ارتقای آن چه از منظر مفهوم و چه از نظرگاه ترجمه، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود. پیشنهادها در دو سرفصل شکلی و محتوایی صورت‌بندی شده‌اند:

#### الف) پیشنهادهای صورت‌گرایانه

۱. تصحیح و تدقیق منبع‌دهی در پایان کتاب؛
۲. معادل‌یابی دقیق‌تر برای برخی اصطلاحات تخصصی؛
۳. استفاده متناسب و به اندازه از پانوشت‌ها؛
۴. تفکیک فصول به شیوه‌ای همگن‌تر در قالب بخش‌های کتاب؛
۵. استفاده از سرفصل‌هایی که همپوشانی یا ابهام نداشته باشند.

#### ب) پیشنهادهای محتوایی

۱. تبیین شیوه‌های نوین فرایندهای مدیریت منابع انسانی در رویکرد شایستگی محور خصوصاً در بخش دوم کتاب؛
۲. حذف موضوعات بی‌ارتباط یا کم‌ارتباط با مفهوم اصلی کتاب؛
۳. بهره‌گیری از منابع و محتوای روزآمد در تمام فصول کتاب؛

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب ... (الهام ابراهیمی) ۲۳۷

۴. جایگزینی پرسش‌های چالشی‌تر و کاربردی‌تر در بخش ضمایم؛
۵. تأکید و تمرکز بیشتر بر موضوعات مرتبط نظیر مدل‌های شایستگی، کانون‌های ارزیابی و توسعه و فرایند جانشین‌پروری.

### پی‌نوشت

۱. این دو واژه تعمداً بدون فاصله نوشته شده‌اند؛ چراکه در کتاب به همین شکل ویراستاری شده است.

### کتاب‌نامه

- اولریش، دیو؛ بروک بنک، دین؛ جانسون، دنی؛ سندهلتر، کورت و یونگر، جان (۱۳۹۶). *شایستگی‌های منابع انسانی، شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار*، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- درودی، فریبرز (۱۳۹۳). *درآمدی بر انواع نقد و کارکردهای آن، فصلنامه نقد کتاب*، ۱ (۳-۴)، ۲۲۱-۲۳۴.
- دوبوآ، دیوید؛ راسول ویلیام و کینگ استرن، دبرا جو (۱۳۹۸). *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی*. ترجمه فرشته امین و فاطمه کرمی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- علی‌پور، صدیقه (۱۳۸۹). *تحلیل ساختاری نقد، فصلنامه پژوهش زبان و ادبیات فارسی*، ۱۹ (۴)، ۳۹-۶۶.
- قره‌باغی، علی اصغر. (۱۳۸۸). *هنر نقد هنری*. تهران: شرکت انتشارات سوره مهر.
- نونه، ریموند؛ هالنبک، جان؛ گرهارت، باری و رایت، پیتر (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی*. ترجمه الهام ابراهیمی، تهران: انتشارات کتاب مهربان.

Armstrong, M. (2018). *Handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. New York: Kogan Page.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.

Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006), Competency based management: a review of systems and approaches, *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.

- Dubois, D. & Rothwell, W.J. (2010). *Competency-Based Human Resource Management*, London: Davies-Black.
- Guo, L., & Volz, Y. (2021). Toward a new conceptualization of journalistic competency: An analysis of US broadcasting job announcements. *Journalism & Mass Communication Educator*, 76(1), 91-110.
- Hoffmann, T. (1999), The meanings of competency, *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-286.
- Hosking, A. (2015). SHRM HR Professional Competency Model under the spotlight: international waters-global masterclass. *HR Future*, 1, 10-12.
- Javidan, M., Dorman, P., Sully deluque, M., & House, R. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727
- Mercer, W. (1995). *Competencies, performance and pay*. NY: William M. Mercer.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2), 1-15.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. NY: McGraw-Hill.
- Praveen, S. & Karuppasamy, R. (2013). Competency Based Compensation System As a strategic HR Technique with special reference to Coimbatore, *European Journal of Commerce and Management Research*, 2 (3), 49-56.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324
- Ulrich, D. and Grochowski, J. (2018), Building a world class HR department, *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185.
- Willis, L. C. (2021). *Mastering the assessment center process: The fast track to promotion*. Charles C Thomas Publisher.