

طراحی مدل شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش فرماندهی

انتظامی شرق استان تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۰

علی محبی^۱، مجید محمدیان شمیم^۲

از صفحه ۱۴۵ تا ۱۶۴

چکیده

زمینه و هدف: امروزه سازمان‌ها پول و هزینه‌ی سنگینی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از راهبردها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمدی بهره‌گیرند. حال اگر برنامه‌های آموزشی با نیازهای شایستگی محور کارکنان همسو باشد، اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی چندین برابر خواهد شد. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی برای مدیران و کارشناسان آموزش است.

روش شناسی: این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از کارشناسان و مدیران آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران است. برای اجرای پرسشنامه از روش نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شد و ۵۰ نفر کل کارشناسان و مدیران آموزش در تحقیق مشارکت داده شدند. برای تعیین روایی پرسشنامه، از نظر کارشناسان استفاده به عمل آمد و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد. در تحقیق حاضر برای تحلیل داده‌های کمی از روش‌های آماری پارامتریک t تک گروهی، t دو گروه وابسته و آمار ناپارامتریک فریدمن استفاده شد.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج یافته‌های حاصل از مرحله کیفی پژوهش چهار بعد را برای شایستگی نشان می‌دهد که عبارتند از: ۱- شایستگی‌های بین فردی ۲- شایستگی‌های فردی ۳- شایستگی‌های فنی و تخصصی و ۴- شایستگی‌های سازمانی. نتایج جدول کمی نشان می‌دهد کمترین میانگین به زیر مؤلفه به کارگیری "انواع روش‌های تحقیق از بعد شایستگی سازمانی" (۲/۹۳) کارشناسان مربوط است که نشان دهنده اهمیت اندک این مؤلفه نزد کارشناسان است. بیشترین میانگین، به زیر مؤلفه‌های "مدیریت فرآیند آموزش و طراحی آموزش از بعد شایستگی فنی و تخصصی" کارشناسان مربوط است که نشان دهنده اهمیت بالایی این مؤلفه‌ها نزد کارشناسان است.

واژه‌های کلیدی: مدل، شایستگی، آموزش، مدیران آموزش، کارشناسان آموزش.

۱- دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین، نویسنده مسئول، mohebbiarr@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی Majid.Mohammadian1993@gmail.com

مقدمه

در محیط بسیار متغیر امروزی، منابع انسانی سرمایه‌ای گران و دارای نقش اساسی است و آموزش به عنوان تنها طریق ایجاد و توسعه آن «اسلحه رقابتی» محسوب می‌شود (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۸). امروزه آموزش سازمانی نه فقط وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه از حساس‌ترین و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمان به شمار می‌آید (قهرمانی، ۱۳۸۸). در این راستا، امروزه سازمان‌ها پول و هزینه‌ی گزافی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و تلاش می‌کنند از راهبردها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمدی بهره‌گیرند. حال اگر برنامه‌های آموزشی با نیازهای شایستگی محور کارکنان همسو باشد، اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی چندین برابر خواهد شد.

در کشورمان ایران که از لحاظ نیروی انسانی خیره در مرتبه مناسبی قرار دارد، بهره‌گیری و مدیریت بهینه این سرمایه عظیم، مستلزم تغییر مهارت، دانش، نقش و توانایی‌های متولیان منابع انسانی است. ورود به حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه، مگر با ایفای نقش‌هایی همچون توسعه‌گر، حامی، همکار راهبردی و رهبری منابع انسانی، میسر نمی‌شود. بنابراین، در مسیر تعالی سرمایه‌های انسانی و همزمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب و کار، توجه به شایستگی‌های مدیران و کارکنان سازمان‌ها در تمام بخش‌های کشور که دامنه تصمیمات و اقدامات آنها مستقیم یا غیرمستقیم در تمامی آحاد جامعه تاثیرگذار است. طراحی مدل بومی مدیریت مبتنی بر شایستگی در سازمان‌هایی مثل نیروی انتظامی اجتناب ناپذیر است و تفاوت‌های نگرشی و ماهوی در نظام جمهوری اسلامی، این اهمیت و ضرورت را مضاعف می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت طراحی مدل شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش نیروی انتظامی در کشور باعث تقویت مهارت‌های کارشناسان و مدیران آموزش ناجا می‌شود.

بنا به نظر جرج وبستر مدیران و کارشناسان آموزش، دیگر نقش واحد یا مدل شغلی استاندارد ندارند. نقش کارشناسان آموزش در جاهای مختلف به دلیل تنوع عوامل ذیربط متفاوت است. به نظر وی، از جمله عوامل موثر برای تعیین چگونگی نقش کارشناسان آموزش عبارت است از سطح مسئولیت مدیران، میزان مشارکت فعال در

تحلیل و تفسیر نیازمندی‌های اجتماعی، فرهنگی، تجاری یا سازمانی، میزان مشارکت فعال در تحلیل و ارائه خدمات مشاوره‌ای مربوط به آموزش و رشد افراد و گروه‌ها، میزان تخصص در طراحی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌های آموزشی است. مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها به عنوان رهبران و سکان‌داران سازمانی به قابلیت‌های جهانی، دانش و مهارت‌های نوین مدیریتی نیاز دارند. در این میان، نقش اساسی این مدیران، آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان با توجه به قابلیت‌هایشان از طریق برنامه ریزی و طراحی مسیری است که دستیابی به اهداف سازمان را توسط کارکنان ممکن می‌کند و به علت نقش اساسی آن‌ها در سازمان نیازهای آموزشی آنان می‌تواند به نوعی پاسخگوی نیازهای آموزشی کارکنان دیگر باشد (عبداللهی، ۱۳۹۲).

بیان مسئله: یکی از مسائلی که در سازمان‌های امروزی مطرح است استخدام، جذب و نگهداری افراد حرفه‌ای در سازمان‌هاست. دیدگاه‌های نوین در مدیریت توسعه منابع انسانی، عامل انسانی را ارزشمندترین سرمایه دیرپای مجموعه‌های اقتصادی می‌داند و در پی آن است که به صورتی نظام یافته و فراگیر، قابلیت‌های بی‌انتهای آدمی را در صحنه خلاقیت تولید و توسعه و فضیلت بخشد. در راستای چنین حرکت‌های آرمانی، طبعاً مدیران و کارشناسان فعلی آموزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در تجهیز کارکنان، به ویژه توجیه مدیران عالی و بازسازی بر عهده دارند که با مأموریت‌های گذشته متفاوت است (خراسانی، مهدوی، ۱۳۸۵).

نقش شایستگی‌های منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی بسیار مهم است. حوزه‌های عملکردی، سطح و ماهیت رفتارهای مورد انتظار شایستگی‌ها را می‌توان به شایستگی حرفه‌ای، شایستگی فنی، روش‌شناسی، شایستگی اجتماعی و شایستگی فردی که نسبت آنها از شغلی به شغل دیگر می‌تواند متفاوت باشد تقسیم کرد. ترکیب انواع شایستگی‌ها با یکدیگر نوعی از شایستگی را به وجود می‌آورد که می‌توان از آن به عنوان «شایستگی حرفه‌ای در عمل» یاد کرد. در واقع، شایستگی حرفه‌ای در عمل، نوعی ترکیب منطقی از شایستگی‌های روش‌شناختی، اجتماعی، فردی و حرفه‌ای است که همگی باید با توجه به تغییر عوامل شایستگی در طول زمان در آموزش و توسعه منابع انسانی مد نظر قرار گیرند (رمضانی، ۱۳۸۷). بر این اساس، مبنای شکل‌گیری

شایستگی و مهارت‌های شغلی، آموزش است. فیلیپو^۱ (۱۹۸۶) هدف آموزش را تجهیز کارکنان به دانش، مهارت و نگرش‌های درست می‌داند. بدیهی است افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان به افزایش بهره‌وری، کاهش نظارت و افزایش ثبات و انعطاف منجر می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷).

از سوی دیگر، آموزش نمی‌تواند بر عدم توانایی مدیر در درک روابط علت و معلولی، نتیجه‌گیری از تجربه‌ها، تجسم روابط و تفکر منطقی چیره شود. در نتیجه، باید گفت بالنده‌سازی مدیران، فرآیندی آموزشی و پرورشی است نه فقط آموزشی. امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی‌های خود بتوانند باعث بقای سازمان در محیط رقابتی شوند. به تازگی، برای سازمان‌ها روشن شده است که اطمینان امروز و فردایشان بیشتر به استعداد، ادراک و مهارت‌های مدیرانشان وابسته است (صائبی و طوسی، ۱۳۸۴).

در تدوین مدل‌های شایستگی به مواردی چون اهداف استراتژیک سازمان، ظرفیت‌ها و منابع مختلف موجود در سازمان، جنبه‌های اقتصادی و مالی مدل، اصول و ساختار مدیریت استعدادهای و دانایی حاکم در سازمان و ... توجه می‌شود (رمضانی، ۱۳۸۷).

مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها به عنوان رهبران و سکان داران سازمانی به قابلیت‌های جهانی، دانش و مهارت‌های مدرن مدیریتی نیاز دارند. در این میان، نقش اساسی این مدیران، آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان با توجه به قابلیت‌هایشان از طریق برنامه ریزی و طراحی مسیری است که دستیابی به اهداف سازمان را توسط کارکنان ممکن می‌کند و به علت نقش اساسی آن‌ها در سازمان نیازهای آموزشی آنان می‌تواند به نوعی پاسخگوی نیازهای آموزشی کارکنان دیگر باشد (عبداللهی، ۱۳۹۲).

بنابراین، شناسایی، انتخاب و به کارگیری، مدیران و کارشناسان آموزشی شایسته به عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها در هزاره سوم محسوب می‌شود. اولین گام برای برطرف کردن این دغدغه شناسایی و تعریف شایستگی‌های آموزش و توسعه مورد نیاز مدیران و کارشناسان آموزشی در قالب مدل (الگو) است.

الگوهای شایستگی مبانی لازم برای شناسایی و انتخاب مدیران و کارکنان، مدیریت استعدادها، مدیریت یادگیری و توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، نظام ارزشیابی و نظام پرداخت‌ها را فراهم می‌کند. با توجه به آن چه بیان شد، یکی از نیازهای ضروری سازمان‌های امروزی تدوین چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های آموزش و توسعه مورد نیاز برای مدیران و کارشناسان آموزش است که این شایستگی‌ها نقش تعیین کننده‌ای در بهبود عملکرد شغلی دارد.

از اواسط دهه هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده‌ی چنین توجهی این باور بود که توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌ها منافع بی شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجا است. امروزه دستیابی به مدیران تحول آفرین، دغدغه بزرگ سازمان‌ها به شمار می‌آید (بورگالت^۱ و همکاران، ۲۰۰۳) و همچنین یکی از مسائل در حوزه سازمان این نکته است که در می‌یابیم دانشگاه‌ها با برنامه‌های معمولی خود، توفیق چندانی در پرورش و عرضه این مدیران برجسته نداشته‌اند.

پیتر دراگر درباره ویژگی‌های مورد نیاز مدیران می‌گوید: «در عصر حاضر دیگر داشتن تحصیلات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالی در رشته مدیریت؛ من فکر می‌کنم در جست و جو برای کار، معیار مشخص عینی را باید کنار گذاشت و به چیزی که من آن را شایستگی‌های فرد می‌نامم پرداخت» (هورتن، ۲۰۰۰).

دلیل این شرایط ضد و نقیض این است که شایستگی فقط از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم توسعه همه جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار شخص است. آلن مام فورد با بررسی یک دوره ده ساله اظهار داشت که برنامه‌های تربیتی غیررسمی مرتبط با کار به تدریج جای آموزش‌های رسمی مدیریت را گرفته است و دلیل اصلی را این واقعیت می‌داند که اثربخشی مدیران بیش از معلومات و مهارت‌ها، به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است (هورتن، ۲۰۰۰).

یکی از مسائلی که در سازمان های امروزی مطرح است استخدام، جذب و نگهداری افراد حرفه ای در سازمان هاست. دیدگاه های نوین در مدیریت توسعه منابع انسانی عامل انسانی را ارزشمندترین سرمایه می داند و در پی آن است که به صورتی نظام یافته و فراگیر قابلیت های بی انتهای آدم را در صحنه خلاقیت تولید، توسعه و فضیلت بخشد. در راستای چنین حرکت های آرمانی، طبعا مدیران و کارشناسان فعلی آموزش، نقش تعیین کننده ای در تجهیز کارکنان به ویژه توجیه مدیران عالی و بازسازی برعهده دارند که با ماموریت های گذشته متفاوت است (خراسانی، مهدوی، ۱۳۸۵، ص ۳۴).

در کشور ما در قوانین استخدامی و در بحث طبقه بندی مشاغل به بحث شرایط احراز، مدرک تحصیلی و سوابق تجربی در مشاغل مدیریتی اشاره شده است، اما سازوکارهای اجرایی آن به طور دقیق و شفاف مشخص نشده است. از سویی دیگر، صلاحیت ها و شایستگی های مورد نیاز پست های به معنای مدل های حرفه ای شایستگی اشاره نشده است.

با توجه به آنچه بیان شد، یکی از نیازهای ضروری امروز سازمان نیروی انتظامی، تدوین چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی های مورد نیاز برای مدیران و کارشناسان آموزش است تا ضمن نظام مند شدن انتخاب و انتصاب مدیران سازمان ها، امکان ارتقای کیفیت مدیریت در سازمان ها نیز فراهم شود.

با توجه به توضیحات بالا، مسئله کلی این پژوهش فقدان چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعریف ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش در نیروی انتظامی به منظور انتخاب و انتصاب افراد شایسته برای این پست و همچنین فراهم کردن امکان توسعه شایستگی ها، مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی مدیران و کارشناسان آموزش نیروی انتظامی بود. بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در نیروی انتظامی شرق استان تهران متناسب با چشم انداز و راهبردهای نیروی انتظامی کدام است.

مبانی نظری پژوهش: اصطلاح شایستگی در ابتدا در بافت مدیریتی و در تحقیقاتی که بویا تزیس^۱ (۱۹۸۲) در اواخر دهه ۱۹۷۰ در آمریکا برای معرفی کردن مشخصه هایی

1- tezis

که عملکرد فرادستان را از مدیران میانی تفکیک می‌کرد، به کار گرفته شد. بویا تزیس اصطلاح شایستگی را در معنای جمع آن یعنی «شایستگی‌ها» به کار گرفت و آن را به عنوان ویژگی‌های اساسی فرد که با عملکرد عالی یا اثربخش در یک شغل مربوط بود، توصیف می‌کند. در منابع و مآخذ و پیشینه موضوعی، اصطلاح شایستگی با معانی چندگانه‌ای برحسب بافت و چشم انداز مشخص می‌شود. شایستگی به عنوان درونداد یا برونداد رفتار افراد دیده می‌شود. در بیشتر کشورها، شایستگی به عنوان برون داد تلقی می‌شود و بنابراین، کارکنان را در درجه‌ای که الزامات یا استانداردهای کار را برآورده کند، نشان می‌دهند. اما در ایالات متحده شایستگی‌ها به عنوان درون داد قلمداد می‌شوند؛ بنابراین، شایستگی‌ها شامل دانش، نگرش و مهارت‌هایی است که بر عملکرد فرد تاثیر می‌گذارند (بروفی^۱، کیلی^۲، ۲۰۰۲: ۱۲).

روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود. مرابیل و ریچارد (۱۹۹۷) می‌گویند در انتخاب شایسته ترین‌ها باید به توانایی‌ها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های افراد توجه کرد (عریضی، ۱۳۸۴).

بر اساس تعریف مطرح شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را بر اساس استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود.

از نظر بویاتزیس^۳ (۱۹۸۲، ۱۹۹۵) شایستگی به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی شخص تاکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها، از آن‌ها استفاده می‌کند. این رویکرد با رویکرد رابرتسون، کالینان و بارترام (۲۰۰۳) در تقابل است. شایستگی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج یا پیامدهای مطلوب به کار می‌رود. رویکرد نخست که در تعاریف اسپنسر و اسپنسر

1-prufi

2 - kille

3- Boyatzis

(۱۹۹۳) و دیگران نیز دیده می‌شود رویکرد صفت مدار و رویکرد دوم رویکرد رفتار مدار نامیده می‌شود.

اسپنسر (۱۹۹۳)، شایستگی را به دو دسته طبقه بندی می‌کند: شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌کند و شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است.

در گزارش سازمان مدیریت صنعتی نیز شایستگی‌ها چنین تعریف شده‌است: «مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علاقه‌ها، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می‌کند در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد. در واقع، شایستگی‌ها الگویی را مطرح می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است» (گزارش طرح کانون ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲).

ضرورت و کاربرد شایستگی‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی: اگر به بررسی نظام‌های منابع انسانی سازمان‌ها بپردازیم، مشخص می‌شود که در بیشتر مواقع بین زیر نظام‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی نظام‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. به عبارت دیگر، وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرنظام‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیر نظام‌ها، ضروری است و در نهایت نظام‌مند و پویا شدن نظام منابع انسانی، امری ضروری است که در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود (عریضی، ۱۳۸۴).

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع، همان‌گونه که وی.ای. کامپرفرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمام فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است.

این شایستگی باعث به وجود آمدن الگویی در حوزه مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است که به طور خلاصه به آن CBHRM می‌گویند (کارترایت، ۱۳۸۶).

این الگو امروزه بسیار مورد توجه صاحب نظران و صاحبان مشاغل است؛ به گونه‌ای که در منابع و مآخذ امروزی منابع انسانی مورد تأکید بسیار قرار دارد. انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمانها بررسی گسترده‌ای بر ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند، اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است (کارترایت، ۱۳۸۶).

بیشتر صاحب نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیر نظام منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب نظران وجود دارد، در تعداد زیر نظام‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. برای مثال، فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۴) چهار زیر نظام مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این شکل می‌آورد. مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱) نیز مشابه چنین شکلی است. کراتز (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار زیر نظام، زیر نظام توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می‌افزاید.

مدل مفهومی پژوهش: در هر حال روش مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی را شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کللند روان شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. مک کللند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک کرد (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵).

در حوزه پیشینه پژوهش انجام شده در خارج از کشور می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد: کاتر (۱۹۹۰) کورس و پرسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲، ۲۰۰۷) درباره نظریه اعتبار رهبری؛ گونزالس (۲۰۰۴) درباره شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران؛

اسپندورا (۲۰۰۷) درباره شایستگی ها رهبران اثربخش لند (۲۰۰۳) و هاروی (۲۰۰۴) (رضایت، ۱۳۹۰).

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی پژوهش حاضر برای شایستگی‌های کارشناسان و مدیران آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران عبارت است از :



سوال اصلی پژوهش:

مدل مناسب شایستگی های مدیران و کارکنان آموزش فرماندهی انتظامی شرق تهران کدام است؟

سوال های فرعی:

- ۱) ابعاد و مؤلفه‌های فرعی مدل شایستگی مدیران و کارکنان آموزش فرماندهی انتظامی شرق تهران کدامند؟
- ۲) میزان اهمیت مقوله‌های شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش به چه میزان است؟
- ۳) میزان اهمیت هریک از زیر مقوله‌های شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش به چه میزان است؟
- ۴) آیا بین میزان اهمیت زیرمقوله‌های شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش تفاوتی وجود دارد؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است. پژوهش حاضر به لحاظ طرح پژوهش، در زمره طرح‌های اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کارشناسان، مدیران آموزش و کارشناسان آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران که تعداد آنان حدود ۵۰ نفر بودند که به صورت تمام شمار در تحقیق مشارکت داده شدند. جمع آوری داده‌ها در این پژوهش با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه صورت گرفته است. پرسشنامه این تحقیق حاوی دو بخش اطلاعات است در بخش اول، ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها مورد سوال قرار گرفته است و در بخش دوم پرسشنامه میزان اهمیت زیرمقوله‌های شایستگی‌ها به تفکیک شایستگی‌های اولیه (پایه) و شایستگی‌های فنی و تخصصی برای هر دو گروه مدیران و کارشناسان آموزش و بر مبنای طیف لیکرت (عدد ۱ برای گزینه خیلی کم، عدد ۲ برای گزینه کم، عدد ۳ برای گزینه متوسط، عدد ۴ برای گزینه زیاد و عدد ۵ برای گزینه خیلی زیاد) بررسی شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه، از نظرهای ۵ نفر از کارشناسان و نیز نظرهای استادان استفاده شد.

پایایی: با توجه به اینکه t محاسبه شده با درجه آزادی ۴۴ برای آزمون‌های دو دامنه برای مؤلفه‌های شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های فردی در سطح ۰/۰۵

معنادار است، فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین‌ها رد می‌شود و بین مدیران و کارشناسان در میزان اهمیت مؤلفه‌های شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های فردی تفاوت وجود دارد و با توجه به اینکه میانگین نمره مدیران در این دو بالاتر است، اهمیت بیشتری به آن‌ها می‌دهند. اما برای زیر مقوله‌های شایستگی‌های فنی و تخصصی و شایستگی‌های سازمانی t به دست آمده در سطح $0/05$ معنادار است. بنابراین، فرض صفر مبنی بر اینکه بین میانگین‌های این دو زیر مقوله نزد مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد.

مقادیر	زیر مقوله های شایستگی	
	درجه آزادی	t
سطح معناداری		
۰/۰۰۱	۴۴	۴/۳۰۵
۰/۰۰۰	۴۴	۶/۰۰۶
۰/۱۵۶	۴۴	۱/۴۹۹
۰/۲۲۵	۴۴	۱/۲۸۶

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در این تحقیق از روش آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS بهره گرفته شده است. برای توصیف و تحلیل داده‌ها، از جدول توزیع فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و درصد (برای توصیف ویژگی‌های دموگرافیکی) و از جداول شاخص‌های آماری همراه با t تک گروهی و t وابسته استفاده شده است. علاوه بر آزمون پارامتریک t در این پژوهش از آزمون ناپارامتریک فریدمن برای رتبه بندی مؤلفه‌های پژوهش نیز استفاده شد. از آزمون t -test برای بررسی مطلوبیت مؤلفه‌ها و بررسی سوال‌های تحقیق و همچنین از آزمون فریدمن برای اولویت بندی مؤلفه‌های تحقیق استفاده شده است.

یافته های پژوهش

این پژوهش به منظور طراحی مدل شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه برای ۵۰ نفر از کارشناسان، مدیران و کارشناسان آموزش ارسال شد. داده‌های کمی با استفاده از روش‌های آمار پارامتریک t تک گروهی، t دو گروه وابسته و آمار ناپارامتریک فریدمن مورد تحلیل قرار گرفتند. به منظور اعتبار یابی مدل پیشنهادی نیز در پرسشنامه محقق

ساخته، بخشی به این منظور در نظر گرفته شد. یافته‌های مربوط به سوال های به شرح زیر است:

سوال اول پژوهش:

ابعاد و مولفه‌های فرعی مدل شایستگی مدیران و کارشناسان کدامند؟

با توجه به نتایج مصاحبه‌ها و برآوردهای بهینه کاوی شایستگی‌های مدیران و کارشناسان آموزش در ۴ مقوله شایستگی های بین فردی، فردی، فنی - تخصصی و سازمانی و ۵۴ زیر مقوله به شرح زیر شناسایی شد.

الف) شایستگی‌های بین فردی

زیرمقوله‌ها	سمت	میانگین	زیرمقوله‌ها	سمت	میانگین
ارتباطات و روابط انسانی	مدیر	۴	مشارکت در شکل دهی	مدیر	۳/۸
	کارشناس	۳/۱۳	کارشناس	کارشناس	۳/۵۳
گروه سازی، شبکه سازی و پویایی گروهی	مدیر	۳/۸	فرهنگ سازمانی	مدیر	۳/۴
	کارشناس	۳	کارشناس	کارشناس	۳/۴
متقاعدسازی و نفوذ در دیگران	مدیر	۴/۰۶	هوش هیجانی و عاطفی	مدیر	۳/۲۶
	کارشناس	۳/۸	کارشناس	کارشناس	۳/۰۶
مشتری مداری	مدیر	۳/۶۶	مدیریت مشارکتی	مدیر	۴/۲۶
	کارشناس	۳/۵۳	کارشناس	کارشناس	۳/۵۳

ب) شایستگی‌های فردی

زیرمقوله‌ها	سمت	میانگین	زیرمقوله‌ها	سمت	میانگین
تصمیم گیری	مدیر	۴/۴	خلاقیت و نوآوری در سازمان	مدیر	۳/۸
	کارشناس	۳/۷۳	کارشناس	کارشناس	۳/۵۳
نگرش سیستمی و کل نگر	مدیر	۴/۰۶	انعطاف پذیری و قابلیت سازگاری در کار	مدیر	۳/۴
	کارشناس	۳/۲	کارشناس	کارشناس	۳/۸
تحلیل گری	مدیر	۳/۸	مسئله شناسی و حل مسئله	مدیر	۴/۵۶
	کارشناس	۲/۳۳	کارشناس	کارشناس	۳/۷۳
رهبری گروهی	مدیر	۴/۶۶	مدیریت تعارض‌های محیط کار	مدیر	۴/۱۳
	کارشناس	۳/۶	کارشناس	کارشناس	۳/۵۳
تفکر انتقادی و تحلیلی	مدیر	۴	تصمیم سازی	مدیر	۴/۴۶
	کارشناس	۳/۸	کارشناس	کارشناس	۳/۴۰
مدیریت جلسات	مدیر	۴/۶۶	مشارکت در مدیریت بحران	مدیر	۴/۱۳

میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها	میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها
۳/۴۶	کارشناس		۳/۵۳	کارشناس	
۴/۴۶	مدیر	قدرت اقناع و استدلال	۴/۴	مدیر	ادراک و سواد تکنولوژیک
۳/۸۶	کارشناس		۴/۲۶	کارشناس	

ج) شایستگی‌های فنی و تخصصی

میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها	میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها
۲/۷۳	مدیر	ارزشیابی و سنجش	۴/۶	مدیر	مدیریت منابع انسانی
۴/۳۳	کارشناس	اثربخشی آموزشی	۳/۳۳	کارشناس	
۳/۶	مدیر	مربطی و ارشادگری	۴/۶	مدیر	تدوین خط مشی و سیاست
۳/۴۶	کارشناس		۳/۴۶	کارشناس	گذاری آموزشی
۴/۷۳	مدیر	مدیریت فرایند آموزش	۳/۶	مدیر	نیازسنجی آموزشی
۳/۷۳	کارشناس		۴/۵۳	کارشناس	
۴/۵۳	مدیر	مدیریت دانش سازمانی	۳/۵۳	مدیر	طراحی آموزشی
۳/۴۶	کارشناس		۴/۷۳	کارشناس	
۴/۵۳	مدیر	مدیریت عملکرد	۳/۷۳	مدیر	برنامه ریزی آموزشی
۳/۴۶	کارشناس		۴/۶۶	کارشناس	
۳/۹۳	مدیر	پایش و مانیتورینگ	۳/۵۳	مدیر	اجرای آموزش
۳/۶	کارشناس	آموزشی	۴	کارشناس	
۳/۸۶	مدیر	برنامه ریزی توسعه قابلیت-	۳/۶۶	مدیر	به کارگیری مدل‌های تعالی
۳/۲	کارشناس	های رهبری مدیران	۳/۲۶	کارشناس	حوزه منابع انسانی آموزشی
			۳/۹۳	مدیر	بودجه بندی آموزش
			۳/۸	کارشناس	

د) شایستگی‌های سازمانی

میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها	میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها
۳/۵۳	مدیر	بهبود کاروی	۴	مدیر	آسیب شناسی آموزشی
۳/۵۳	کارشناس		۳/۸۳	کارشناس	
۳/۱۳	مدیر	شناسایی، انتخاب و ارزیابی	۳/۸	مدیر	مکانیزه سازی نظام
۳	کارشناس	تامین کنندگان داخلی و خارجی آموزش	۳/۴	کارشناس	آموزشی
۳	مدیر	به کارگیری انواع روش‌های	۳/۶	مدیر	کاربرد اصول رفتار سازمانی
۲/۹۳	کارشناس	تحقیق	۳/۲	کارشناس	
۴/۰۶	مدیر	مدیریت یکپارچه	۳/۲۶	مدیر	کاربرد اصول روانشناسی
۳/۲۶	کارشناس		۳/۲	کارشناس	یادگیری

میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها	میانگین	سمت	زیرمقوله‌ها
۳/۰۶	مدیر	به کارگیری نرم افزارهای	۳/۷۳	مدیر	مشارکت در مدیریت و
۳/۱۳	کارشناس	آماری	۳/۴۶	کارشناس	رهبری تغییر و تحولات سازمان
۳/۳۳	مدیر	عامل فرهنگ سازی در	۳/۵۳	مدیر	تحلیل و تدوین
۳/۴۶	کارشناس	یادگیری سازمانی	۳/۴۶	کارشناس	شایستگی‌های کارکنان
۳/۴	مدیر	به کارگیری ابزارهای کیفیت	۴/۶	مدیر	مدیریت پروژه
۳/۲۶	کارشناس		۳/۶	کارشناس	
۳/۵۳	مدیر	مهندسی آموزش	۴/۵۳	مدیر	به کارگیری قوانین و
۳/۶	کارشناس		۳/۶	کارشناس	مقررات آموزشی

جدول بالا چهار بعد را برای شایستگی نشان می دهد که عبارتند از: ۱- شایستگی‌های بین فردی ۲- شایستگی‌های فردی ۳- شایستگی‌های فنی و تخصصی ۴- شایستگی‌های سازمانی. نتایج جدول نشان می دهد که کمترین میانگین مربوط به زیر مؤلفه به کارگیری "انواع روش‌های تحقیق از بعد شایستگی سازمانی" (۲/۹۳) کارشناسان است که نشان دهنده اهمیت کم این مؤلفه نزد کارشناسان است. همچنین نتایج جدول نشان می دهد که بیشترین میانگین به زیر مؤلفه‌های "مدیریت فرآیند آموزش و طراحی آموزش از بعد شایستگی فنی و تخصصی" کارشناسان مربوط است که نشان دهنده اهمیت بالایی این مؤلفه‌ها نزد کارشناسان است.

سوال دوم پژوهش:

میزان اهمیت مقوله‌های شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش به چه میزان است؟

سطح معنا داری به دست آمده (۰/۰۱۳) از آلفای ۰/۵ کمتر است؛ بنابراین، فرض صفر رد می شود. یعنی بین میزان اهمیت مقوله های شایستگی بین مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین نتایج جدول (۲-۴) نشان می دهد میانگین اهمیت مقوله‌های شایستگی در نزد مدیران (۲۱۱/۸۶) بیشتر از کارشناسان (۱۹۲/۷۳) است.

سوال سوم پژوهش:

میزان اهمیت هر یک از زیر مقوله‌های شایستگی‌های مدیران و کارشناسان آموزش به چه میزان است؟

t محاسبه شده با درجه آزادی ۴۴ برای آزمون‌های دو دامنه در سطح ۰/۵ معنادار است. فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه بزرگتر از میانگین جامعه است. در نتیجه، از نظر افراد نمونه تمام مولفه‌های مطرح شده در زمینه میزان اهمیت هر یک از زیر مقوله‌های شایستگی مدیران و کارشناسان اهمیت بالایی دارند.

بر اساس نتایج آزمون فریدمن و با توجه به اینکه اندازه آزمون (۳۱/۲۸۵) در سطح ۰/۰۵ معنادار است، مقوله‌های شایستگی‌های مدیران در اولویت‌های متفاوت قرار دارند و در این میان شایستگی‌های فردی با میانگین رتبه ۳/۴۷ در اولویت اول و شایستگی‌های بین فردی با میانگین رتبه ۱/۰۰۰ در اولویت آخر قرار دارد و همین‌طور برای کارشناسان بر اساس نتایج آزمون فریدمن و با توجه به اینکه اندازه آزمون (۲۹/۶۱۷) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین، مقوله‌های شایستگی کارشناسان در اولویت‌های متفاوت قرار دارند و در این میان شایستگی‌های فنی و تخصصی با میانگین رتبه ۳/۳۷ در اولویت اول و شایستگی‌های بین فردی با میانگین رتبه ۱/۰۰۰ در اولویت آخر قرار دارد.

سوال چهارم پژوهش:

۴) آیا بین میزان اهمیت هر یک از مقوله‌های شایستگی مدیران و کارشناسان تفاوتی وجود دارد؟

جدول بررسی شاخص‌های آمار توصیفی میزان اهمیت هر یک از زیر مقوله‌های

شایستگی مدیران و کارشناسان

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	زیر مقوله‌های شایستگی	
۱/۴۹	۵/۷۷	۳۰/۲۶۶	۴۵	مدیر	شایستگی‌های
۱/۵۷	۶/۰۸	۲۷/۰۰	۴۵	کارشناس	بین فردی
۱/۹۱	۷/۴۳	۶۳/۲۶	۴۵	مدیر	شایستگی‌های
۲/۶۲	۱۰/۱۷	۵۴/۶۰	۴۵	کارشناس	فردی
۲/۰۷	۸/۰۵	۶۰/۲۰	۴۵	مدیر	شایستگی‌های
۲/۶۶	۱۰/۳۴	۵۷/۰۶	۴۵	کارشناس	فنی و تخصصی
۲/۶۰	۱۰/۱۰	۵۸/۱۳	۴۵	مدیر	شایستگی‌های
۳/۴۵	۱۳/۳۷	۵۴/۰۶	۴۵	کارشناس	سازمانی

جدول شماره (۱۲-۴) آزمون t وابسته برای میزان اهمیت هر یک از زیر مقوله های شایستگی های مدیران و کارشناسان

زیر مقوله های شایستگی	مقادیر	
	t	درجه آزادی
شایستگی های بین فردی	۴/۳۰۵	۴۴
شایستگی های فردی	۶/۰۰۶	۴۴
شایستگی های فنی و تخصصی	۱/۴۹۹	۴۴
شایستگی های سازمانی	۱/۲۸۶	۴۴

از آنجا که t محاسبه شده با درجه آزادی ۴۴ برای آزمون های دو دامنه برای مولفه های شایستگی های بین فردی و شایستگی های فردی در سطح ۰/۰۵ معنادار است، فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین ها رد می شود. یعنی بین مدیران و کارشناسان در میزان اهمیت مولفه های شایستگی های بین فردی و شایستگی های فردی تفاوت وجود دارد و با توجه به اینکه میانگین نمره مدیران در این دو بالاتر است، اهمیت بیشتری به آنها می دهند. اما برای زیر مقوله های شایستگی های فنی و تخصصی، و شایستگی های سازمانی t به دست آمده در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست، بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه بین میانگین های این دو زیر مقوله نزد مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

همان گونه که اشاره شد، مدل های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیر نظام های مدیریت منابع انسانی ارائه می دهند. این نظام، طراحی نظام های جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه ریزی توسعه مسیر ترقی شغلی، برنامه ریزی موفقیت، ارزیابی عملکرد و پرداخت و ... را شامل می شود. بنابراین، سرمایه گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. به بیانی دیگر و به طور خلاصه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ها، می تواند کاربردهای موفقیت آمیزی این گونه در پی داشته باشد:

- برقراری پیوند و ارتباط مستقیم بین شایستگی های فردی و هدف ها و راهبردهای سازمانی؛

- توافق عمومی مدیران بر با ارزش ترین شایستگی های سازمانی که منجر به قاطعیت بیشتر مدیران در توسعه و پرورش شایستگی ها می شود؛
- توسعه مجموعه شایستگی های مورد نیاز برای یک نقش و موقعیت خاص؛
- تخصیص متناسب و درست افراد به مجموعه نقشها و مسئولیت های سازمانی؛
- فراهم آوردن امکان کنترل و اصلاح یک مجموعه شایستگی، زیرا که این شایستگی ها اعتبار خود را از عملکرد واقعی و ارزیابی هدفهای راهبردی گرفته اند؛
- تسهیل انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی؛
- کمک به سازمانها درباره اولویت بندی شایستگی ها، برای جبران خدمت و مدیریت عملکرد کارکنان؛
- کمک به تسهیل تصمیم گیری درباره خط مشی و راهبردهای سازمان.

پیشنهاد های پژوهش

با مروری بر ادبیات تحقیق و داده های حاصل از این پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می شود: توسعه علمی و نظری موضوع شایستگی و آموزش های مبتنی بر آن در داخل نیروی انتظامی از طریق:

۱. ارتقاء کارکنان و ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران آموزش ناجا با توجه به شایستگی های احصاء شده در تحقیق حاضر؛
۲. توسعه مراکز ارزیابی مدیران آموزش ناجا با توجه به تخصص ها و حوزه های مختلف مدیریتی متناسب با شایستگی ها؛
۳. طراحی و تدوین بسته های آموزشی ویژه ی مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی ناجا با جزییاتی مانند آماده سازی محتوای آموزشی، زمان آموزش، چگونگی اجرای آموزش و ... مورد توجه قرار گیرد؛
۴. اعطای گواهینامه های مربوط به سطح شایستگی های موجود مدیران و کارشناسان آموزش ناجا و تعیین فاصله وضعیت موجود با وضعیت مطلوب؛

۵. طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی برای تمامی کارکنان در فرماندهی انتظامی شرق؛
۶. ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با شایستگی از طریق برگزاری کارگاه آموزشی در سازمان‌های مختلف و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی بر شایستگی؛
۷. جذب و استخدام کارشناسان و مدیران آموزش با توجه به توانایی و تسلط آن‌ها بر شایستگی‌هایی احصاء شده در تحقیق حاضر

منابع

- عباسزادگان، سید محمد. ترک‌زاده، جعفر (۱۳۷۹)، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، انتشارات شرکت سهامی انتشار.
- فتحی واجارگاه، کوروش، نوری، فیروز. مدیریت یادگیری در سازمان‌ها (آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم)، انتشارات علم استادان، چاپ اول، تهران، ۱۳۹۴
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۸)، مدیریت آموزش سازمانی، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- عبداللهی، محمد (۱۳۹۲)، طراحی الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش سازمان‌ها (مورد مدیران آموزش صنعت-ایدرو)، رساله دکتری مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات.
- جوان جعفری، احمد، سلطان آبادی، محمدعلی (۱۳۹۱)؛ راهنمای کاربردی تدوین شایستگی‌های منابع انسانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- عریضی، محمدرضا (۱۳۸۴) پیشنهاد طرح، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- سازمان مدیریت صنعتی، گزارش طرح کانون ارزیابی مدیران ارشد شرکت توربین سازی مپنا (توگا)، ۱۳۸۵.
- علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین، (۱۳۸۶) شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
- کارترایت، راجر (۱۳۸۶) مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: محمدعلی گودرزی، محمد علی. نشر رسا.
- معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۴) فراز و نشیب توسعه منابع انسانی.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶)، مدیریت بر مبنای شایستگی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۱۴۲
- سپهری، محمد (۱۳۸۵) بهینه‌کاو در مهندسی مجدد کسب و کار، فصلنامه علمی و پژوهشی شریف، ۵۱-۵۷، فن ترازیبی در مدیریت.
- Brophy, Monica and Tony Kiely, (2002), Competencies a new sector, Journal of European Industrial Training, P: 171.
- Boyatzis, R E. (1995). The competent manager: A model for Effective Performance. New York: John Wiley.
- Dubois.David D.&Rothwell J. (2004)."Competency based human resource management". Davies-black publishing. california.