

## طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت)

دکتر ناصر میرسپاسی \*

دکترداریوش غلام زاده \*\*

### چکیده

در جهان متلاطم امروز آنچه که می تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمانها و حکومت ها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی موثر و کارآمد نیز بایستی مدیرانی مقتدر و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز به چارچوبی جامع و کامل نیازمند می باشد تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی های سازمان جامه عمل بپوشاند.

از طرف دیگر از آنجایی که سازمان های دولتی نیز مثل سازمان های بخش خصوصی درگیر تغییر و تحولات گسترده شده اند، نمی توان به الگوهای ایستا و غیراقتضایی توسعه مدیریت امیدوار بود. بنابراین الگویی لازم است تا با لحاظ کردن متغیرهای متعدد محیطی و سیاست های سازمانی، از انعطاف پذیری لازم برخوردار بوده و متناسب با تغییرات محیطی تجویزهای لازم را ارائه دهد. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین چنین الگوی اقتضایی به انجام رسیده است. برای این منظور، الگوی نوع شناسی توسعه مدیریت دکتر پائول جانسن با چهار نوع توسعه مدیریت، انتخاب شد. در ادامه پژوهش، ده ها الگوی شایستگی از بخش های دولتی کشورهای مختلف مطالعه شده و با انجام مطالعه تطبیقی، وجوه افتراق و اشتراک الگوها استخراج شد. در بعد عملیاتی پژوهش، با تعریف و تشریح ابعاد مختلف چهار نوع توسعه مدیریت و با معرفی انواع شایستگی ها، از جامعه خبرگان خواسته شد تا شایستگی های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت را به ترتیب اولویت تعیین کنند. اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از فنون نظرخواهی از خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شایستگی های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت استخراج شد. از نکات جالب توجه شایستگی های استخراج شده، وجود شایستگی هایی است که در همه انواع توسعه مدیریت مشترک اند و تعدادی از این شایستگی های مشترک، شایستگی هایی از قبیل توجه به اخلاقیات، توجه به روابط انسانی، توجه به امور سیاسی می باشد. شایستگی هایی نیز وجود دارند که خاص هر یک از انواع توسعه مدیریت می باشند.

### واژگان کلیدی :

توسعه مدیریت، توسعه تبعی مدیریت، توسعه اداری مدیریت، توسعه اشتراکی مدیریت، توسعه هدایتگر مدیریت، شایستگی های مدیران.

\* استاد، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

تهران- بزرگراه اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (golamzadeh33@yahoo.com)

تهران- بزرگراه اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر داریوش غلام زاده

## مقدمه

با عنایت به چالش‌هایی از قبیل کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، برون‌سپاری که دولت‌ها در دهه‌های اخیر با آن مواجه شده‌اند، ضرورت بازنگری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی و ایجاد هم‌نوایی بین رویه‌های این فرایند و نیازهای جدید مطرح شده احساس می‌شود. یکی از حوزه‌های مورد بحث در این مقوله، آموزش و پرورش مدیران دولت می‌باشد. مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که سازمان‌های مختلف بخش دولت و نیز بخش خصوصی در دهه‌های اخیر برای آموزش و پرورش اثربخش مدیران خود به طراحی الگوی شایستگی مبادرت ورزیده‌اند. در طراحی چنین الگوهایی، متغیرهای محیطی و درون‌سازمانی متعددی مد نظر قرار می‌گیرد تا شایستگی‌های صحیح، شناسایی و با تصمیم‌گیری بر مبنای این شایستگی‌ها، تصمیمات صحیحی در مدیریت منابع انسانی اتخاذ شود.

یکی از اهداف مهم طراحی الگوی مذکور (هدف این پروژه)، رسیدن به چارچوبی است که دارای ماهیت اقتضایی بوده و متناسب با تغییرات محیطی و سازمانی انعطاف‌پذیری و کاربرد داشته باشد. برای این منظور الگوی توسعه مدیریت پائول جانسن انتخاب و تعریف شایستگی‌های متناسب با هر یک از انواع توسعه موجود در نوع‌شناسی در دستور کار قرار گرفت. در بعد دیگر پژوهش، ده‌ها الگوی شایستگی مورد مطالعه قرار گرفته و وجوه افتراق و اشتراک آنها استخراج شد. در ادامه پژوهش، الگوی عملیاتی پژوهش تعریف و طی آن از خبرگان صنعت و دانشگاه‌ها خواسته شد که با توجه به ویژگی‌های انواع توسعه مدیریت و متغیرهای حاکم بر بخش دولتی ایران، شایستگی‌های متناسب را اولویت‌بندی کنند. پاسخ‌های خبرگان در وهله بعد با استفاده از فنون نظرخواهی از خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و شایستگی‌های متناسب با هر بعد توسعه استخراج شد.

## مبانی نظری

در این بخش، مبانی نظری پژوهش در حوزه مفهوم‌شناسی شایستگی، توسعه مدیریت و تجربه سایر دولت‌ها در زمینه الگوی شایستگی بحث می‌شود.

**تعریف شایستگی:** برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی ارائه شده است. در یک تعریف، شایستگی یک ویژگی فرد قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می‌شود. اسپنسر شایستگی را "خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا موثر مرجع رابطه علی دارد. وی اعتقاد دارد که شایستگی در پنج قالب قرار می‌گیرد: انگیزه‌ها، ویژگی‌ها<sup>۱</sup>، خودمفهوم، دانش و مهارت (Spencer & Spencer, 1993, 9).

توسعه مدیریت<sup>۲</sup>: در تعریفی که از «توسعه مدیریت» ارائه شده به پرورش کارکنان یا توسعه سازمان توجه بیشتری شده است. در تعریف هیوجن و نیجس (۱۹۹۳) که به توسعه سازمان‌گرایی دارد، توسعه مدیریت عبارتست از: یک فرایند منظم و آگاهانه برای کنترل توسعه منابع مدیریتی در سازمان برای تحقق اهداف و راهبردها. طبق تعریف جانسن و همکاران (۲۰۰۱) توسعه مدیریت سیستمی از رویه‌های پرسنلی است که در آن یک سازمان تلاش می‌کند تا از در دسترس بودن به موقع نیروهای کیفی و با انگیزه برای سمت‌های کلیدی اطمینان پیدا کند.

نوع‌شناسی توسعه مدیریت<sup>۳</sup>: یک نوع‌شناسی توسعه مدیریت شامل تعداد محدودی از شکل‌های اساسی توسعه مدیریت می‌باشد که در آن تعدادی از جنبه‌های مرتبط، از قبیل طرح ریزی مسیر پیشرفت شغلی و طرح‌های پاداش به روش‌هایی منسجم با هم تلفیق می‌شوند. تاکنون انواع مختلفی از توسعه مدیریت معرفی شده‌اند که با اشاره به چند نمونه، در نهایت نوع‌شناسی دکتر پائول جانسن تشریح می‌شود.

مطالعه هیوجین و نیجس: در یکی از اولین پژوهش‌ها که توسط هیوجین و نیجس (۱۹۹۳) به انجام رسیده، پیمایشی در ارتباط با توسعه مدیریت از قبیل مشخصات محیط‌های تجاری و نیروی کار سازمان و نیز مشخصات مدیریت پرسنل انجام شده است. این پژوهشگران سه نوع

1. Traits

2. Management development

3. Management development typology

سازمان (ارایه فرصت های پرورش به کارکنان منتخب و غیره) است.

جدول شماره ۱: نوع شناسی توسعه مدیریت  
(jansen et al,2001,112-116)

توجه به بهبود و توسعه سازمانی			
زیاد	کم		
توسعه اشتراکی مدیریت	توسعه هدایتگر مدیریت	زیاد	توجه به پرورش کارکنان
توسعه تبعی مدیریت	توسعه اداری مدیریت	کم	

بعد افقی از توجه کم به توسعه سازمان تا تاکید قوی بر آن را شامل می شود. با تاکید زیاد بر توسعه سازمان، توسعه مدیریت به سمت پرکردن پستهای کلیدی سوق پیدا می کند. در چنین وضعیتی طرحریزی پست یا کارکرد وجود دارد. در این وضعیت ابزارهای پیشرفته توسعه مدیریت عبارتند از طرحریزی پرسنلی و مسیر پیشرفت شغلی و مستند سازی کارکردها و سازمان نوعاً همچون داده ای تلقی می شود که کارکنان باید با آن همنا شوند. بعد عمودی، از توجه کم به پرورش افراد تا توجه شدید به آن را شامل می شود. توجه شدید به این معنی است که توسعه مدیریت در صدد پرورش افراد است. بنابراین ابزارهای غالب توسعه عبارتند از پرورش برنامه ریزی شده افراد، مربیگری، مشاوره و... مشخصه این وضعیت این است که شخص همچون داده ای تلقی می شود که سازمان باید با آن سازگار شود. در چنین بافتی و از تلفیق دو بعد فوق الذکر، چهار نوع توسعه مدیریت پایه گذاری می گردد:

توسعه اداری مدیریت<sup>۵</sup>: در این حالت، به هنگام برنامه ریزی و اجرای توسعه مدیریت، به توسعه سازمانی و توسعه کارکنان توجه کمی می شود؛ آنچه که مورد نظر است یک فرآیند درون گرا یا اداری است. در توسعه اداری، محیط سازمانی ثابت و کاملاً قابل پیش بینی در نظر گرفته می شود. همچنین، بر کنترل و ثبات تاکید می گردد و هیچ فضایی برای توجه به محیط بیرونی، ریسک پذیری، نوآوری و کارآفرینی وجود ندارد. شکل

توسعه مدیریت را شناسایی کردند: «توسعه مدیریت کلاسیک<sup>۱</sup>» با هدف طرحریزی مسیر پیشرفت شغلی، «توسعه مدیریت مدرن<sup>۲</sup>» که در آن بین طرحریزی موثر مسیر پیشرفت شغلی و پرورش کارکنان توازن و تعادل وجود دارد و نوع واسطه ای توسعه مدیریت<sup>۳</sup>.

مطالعه وان دی لو و همکاران (۱۹۹۸): این پژوهشگران با ارایه تعریفی وسیعتر، معتقد بودند که توسعه مدیریت هم به سمت توسعه سازمان و هم پرورش پرسنل جهت گیری دارد. وان دی لو و همکارانش، نوع شناسی خود را با چهار نوع توسعه مدیریت ارایه کردند. سه نوع از این چهار نوع همانند طبقه بندی هیوجین و نیچس بود. نوع چهارم، «سایر» نامگذاری شده بود. وان دی لو و همکاران همچون هیوجین و نیچس احساس می کردند که توسعه مدیریت باید با راهبرد سازمان همساز و همنا باشد.

در مطالعات قبلی نسبت به آنچه که «توسعه مدیریت اقتضایی<sup>۴</sup>» نامیده می شود بینش اندکی وجود داشت در نتیجه جای خالی یک نوع شناسی اقتضایی احساس می شد. مطالعه جانسن برای تکمیل این خلاء ها بود و منجر به ارایه یک نوع شناسی اقتضایی شد.

### نوع شناسی جانسن و همکاران

جانسن و همکاران با هدف تبیین نوع شناسی اقتضایی توسعه مدیریت مطالعه ای انجام داده و ابعاد متعددی از سازمان از جمله: محیط سازمان، رابطه توسعه مدیریت و راهبرد سازمان، سیاستهای توسعه مدیریت، پرورش کارکنان یا توسعه سازمان، هدف گروه های توسعه مدیریت، درجه رسمیت، سازمان کارکرد و توسعه مدیریت، تفاوت توسعه مدیریت بین بخش ها (انتفاعی، غیر انتفاعی) و شعبه ها (مثل صنعت، خدمات، آموزش و...) و ابزارها را مدنظر قرار دادند. این مطالعه منجر به ارایه یک نوع شناسی با چهار نوع توسعه مدیریت شد (به جدول شماره ۱ توجه شود). ابعاد اصلی این طبقه بندی توسعه سازمان و پرورش افراد می باشند. تاکید یا بر سازمان (پرکردن پستهای کلیدی و غیره) یا بر افراد

1. Classical MD
2. Modern MD
3. Intermediary MD
4. Contingency MD

5. Administrative Management Development

توسعه هدایت‌گر مدیریت<sup>۳</sup>: دانش و مهارت‌های کارکنان تعیین‌کننده وضعیت مطلوب به لحاظ استراتژیک است. توسعه هدایت‌گر دارای کارکرد استراتژیک در تحقق استراتژی سازمان می‌باشد. در این نوع توسعه، محیط، پویا، آشفته و غیرقابل پیش‌بینی است. هدف از این نوع توسعه، ایجاد بازار از طریق ابتکارات فردی است و سازمان باید از طریق شناسایی نیروی انسانی مستعد و فراهم ساختن یک محیط مناسب برای توسعه آنها، به ایجاد این بازار کمک کند. شکل سازمانی مناسب برای این نوع توسعه، ادھوکراسی است. در توسعه هدایت‌گر، پیشرفت در مسیر شغلی تماماً به توسعه فردی متکی است. بنابراین بر عهده افراد است که خود در درون کسب و کار به تلاش و کوشش بپردازند (Ibid, 117). چنانچه ملاحظه می‌شود، بین چهارنوع توسعه مدیریت، تفاوت‌های مهم و معنی‌داری وجود دارد. بنابر این باید به این نکته اذعان داشت که اساساً هر نوع از توسعه مدیریت برای یک محیط مناسب بوده و می‌تواند در آن محیط موثر باشد. جدول شماره ۲ تفاوت‌های بین چهارنوع توسعه مدیریت را نشان می‌دهد.

سازمانی مناسب برای توسعه اداری، بوروکراسی ماشینی است. این نوع توسعه از استراتژی سازمان، که اغلب مبتنی بر یک بازار کار باثبات است، نشات می‌گیرد. در توسعه اداری نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی، استخدام مادام‌العمر است؛ بعلاوه در این نوع توسعه محیط سیاسی و اجتماعی بسیار مهم و قابل توجه است.

توسعه تبعی مدیریت<sup>۱</sup>: در اینجا، نیاز اساسی به توسعه مدیریت از استراتژی سازمان ناشی می‌شود. توسعه مدیریت باید به طور واقعی به انتخاب‌های استراتژیک سازمان اضافه شود. سیستم‌ها و رویه‌های توسعه مدیریت در حمایت از استراتژی‌ها و اهداف سازمانی طراحی و هماهنگ می‌شوند. محیط سازمانی، پویا و نسبتاً قابل پیش‌بینی در نظر گرفته می‌شود و شکل سازمانی مناسب برای توسعه تبعی، بوروکراسی حرفه‌ای است. در این نوع توسعه، نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی «بالا رفتن یا طرد شدن است». در توسعه تبعی، محیط سیاسی و اجتماعی اهمیت کمتری دارد و بر نوآوری، بهره‌وری و کارآفرینی تأکید می‌شود.

توسعه اشتراکی مدیریت<sup>۲</sup>: در این حالت، توسعه مدیریت و استراتژی سازمان پیوند مشترکی دارند. علاوه بر توجه به توسعه سازمان، بر سازماندهی مستمر مراکز جدید توسعه در درون سازمان تأکید می‌گردد. در این هنگام، هدف، ترکیب فرصت‌های برون سازمانی و توانایی‌های منابع انسانی است. همچنین بر همکاری درون سازمانی و آموزش توجیهی مشتریان بیرونی تمرکز می‌شود. در این نوع توسعه مدیریت، محیط سازمانی پویا و آشفته در نظر گرفته می‌شود. شکل سازمانی مناسب برای این نوع توسعه مدیریت، ساختاربخشی است. توسعه اشتراکی مدیریت اغلب در یک بازار کار پویا وجود دارد و محیط سیاسی و اجتماعی در آن اهمیت کمتری دارد. نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی در توسعه اشتراکی مدیریت، انجام وظایف یا طرد شدن است. از اینرو، یک سلسله مراتب عملکردی واضحی وجود دارد. بعلاوه، در اینجا توسعه تکنولوژی اطلاعات تأثیر زیادی بر سازمان دارد و کارآفرینی و نوآوری نیز از اهمیت بسیاری برخوردارند.

1. Derived Management Development

2. Partner Management development

3. Leading Management development

جدول شماره (۲): مشخصات اصلی انواع توسعه مدیریت (Ibid,118)

مشخصات اصلی انواع MD									
نوع MD	محیط اصلی کسب و کار	تمرکز	مسیر پیشرفت شغلی	فرآیند	مدیریت پرسنل	مبنای پاداش	شکل سازمان	فعالیت اصلی MD	در دسترس بودن منابع
توسعه اداری	بی اهمیت	نه فرد و نه سازمان	استخدام مادام العمر	کنترل فرایند	اداره امور پرسنل	ارشدیت	پوروکراسی ماشینی	ایجاد ثبات	معمولاً در داخل سازمانی موجود است
توسعه تبعی	قابل پیش بینی	سازمان	بالا رفتن یا طرد شدن	طراحی کارکردها	طرح ریزی پرسنل	ارزش کارکرد	پوروکراسی حرفه ای	هدایت و رهبری	طرح ریزی داخلی برای افراد با توجه به تقاضای کسب و کار خارجی
توسعه هدایتگر	متلاطم	فرد	ماندی و طرد شدن	پرورش استعدادها	پرورش منابع انسانی	بازار	ادهوکراسی	تسهیل امور	آوردن افراد از بیرون و توسعه کسب کار از طریق آنها
توسعه اشتراکی	متلاطم	فرد و سازمان	انجام وظایف یا طرد شدن	مدیریت شایستگی	عملکرد	شکل بخشی	ایجاد ارتباط	پرورش ترکیبی افراد داخل و کسب و کار	

الگوها آرایه شده است. در نمودار ذیل الگوهای مطالعه شده با همدیگر تطبیق و در یک چارچوب تلفیق شده است.

الگوهای شایستگی در کشورها و شرکت های مختلف در ادامه مطالعه، الگوهای شایستگی متعددی مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش از پژوهش، جمع بندی

جدول شماره ۳: نتیجه مطالعه تطبیقی الگوهای شایستگی و شایستگی های استخراج شده

عنوان شایستگی	الگوهای شایستگی مرجع
تفکر خلاقانه	الگوی کویین / الگوی پدler / مطالعه هانت / خدمات دولتی ساشکاچوان / شایستگی های مدیران اروپا
کار در شرایط تغییر	الگوی کویین / الگوی استرالیای غربی / خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی پدler / مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
مدیریت تحول	الگوی کویین / الگوی ناحیه نورترن / ایالت واشنگتن / استرالیای غربی
ایجاد و حفظ پایگاه قدرت	الگوی کویین / مدیران میانی خدمات دولتی / استرالیای غربی // مطالعه هانت (استرالیا)
مذاکره ، کسب توافق و تعهد	الگوی کویین / خدمات دولتی آلبرتا / گروه مطالعه شایستگی های امریکا / مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
تبلیغ افکار و ایده ها	الگوی کویین / استرالیای غربی / ایالت واشنگتن
مدیریت زمان	الگوی کویین // مطالعه هانت (استرالیا)
مدیریت استرس	الگوی کویین / حکومت فدرال کانادا / گروه مطالعه شایستگی های امریکا
ایجاد محیط کار بهره ور	الگوی کویین / نظریه بویاتزیس
انجام کار با بهره وری	الگوی کویین / نظریه بویاتزیس
تفویض اختیار ووظیفه	الگوی کویین / مطالعه شایستگی های امریکا / خدمات دولتی ساشکاچوان / مطالعه هانت
ابتکار عمل	الگوی کویین
هدفگذاری	الگوی کویین // مطالعه هانت (استرالیا)
مدیریت واحدهای سازمان	الگوی کویین
سازماندهی و کنترل	الگوی کویین / مدیران میانی خدمات دولتی // شایستگی های مدیران اروپا
برنامه ریزی (مدیریت پروژه)	الگوی کویین / مدیران میانی خدمات دولتی / ایالت واشنگتن / گروه مطالعه شایستگی
مدیریت اطلاعات	الگوی کویین / مدیران میانی خدمات دولتی / چارچوب مدیران خدمات دولتی / MCI نظریه بویاتزیس / مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
مدیریت فرایندهای اصلی	الگوی کویین / ایالت میشیگان
مدیریت عملکرد	الگوی کویین / خدمات دولتی ویکتوریا / مطالعه هانت (استرالیا)
مدیریت تضاد	الگوی کویین / مدیران میانی خدمات دولتی / استرالیای غربی / گروه مطالعه شایستگی های امریکا
تصمیم گیری مشارکتی	الگوی کویین / حکومت فدرال کانادا
تیم سازی	الگوی کویین / مدیران میانی خدمات دولتی / خدمات دولتی آلبرتا / استرالیای غربی
شناخت خود و سایرین	الگوی کویین / استرالیای غربی / خدمات دولتی استرالیا / الگوی ناحیه نورترن / ناحیه کوئینزلند / نورترن استرالیا // مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا

ارتباطات انسانی	الگوی کوبین / مدیران میانی نیوزیلند / خدمات دولتی آلبرتا / حکومت فدرال کانادا /
پرورش زیردستان	الگوی کوبین / مدیران میانی خدمات دولتی / خدمات دولتی آلبرتا / استرالیای غربی /
همکاری و تشریک مساعی	الگوی مدیران میانی نیوزیلند / خدمات دولتی ساشکاچوان
مدیریت بر خود و سایرین	خدمات دولتی البرتا / الگوی استرالیای غربی / الگوی ناحیه نورترن / الگوی کوینزلند / الگوی پدلر / MCI / شایستگی های مدیران اروپا
رعایت عدالت، صداقت و درستکاری	الگوی مدیران میانی نیوزیلند / الگوی استرالیای غربی / مطالعه شایستگی های امریکا / نهج البلاغه / حکومت فدرال کانادا / مطالعه هانت / شایستگی های مدیران اروپا
اهتمام به خویشتن پروری، رشد حرفه ای	الگوی استرالیای غربی / الگوی مدیران اجرایی استرالیا / الگوی خدمات دولتی استرالیا / الگوی کوئینزلند مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
دانش شغلی / مهارت تخصصی	مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی میشیگان / چارچوب مدیران میانی / نهج البلاغه
هوش عاطفی	الگوی استرالیای غربی / گروه مطالعه شایستگی های امریکا
مسئولیت پذیری	مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی استرالیای غربی / مطالعه هانت (استرالیا)
توفیق طلبی	الگوی استرالیای غربی / الگوی خدمات دولتی استرالیا / الگوی خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی ایالت واشنگتن / الگوی ایالت میشیگان
مدیریت منابع	الگوی البرتا / الگوی ملل اول / الگوی ناحیه نورترن / الگوی خدمات دولتی ویکتوریا
نتیجه گرایی	خدمات دولتی آلبرتا / الگوی خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی ایالت میشیگان
مدیریت مالی و بودجه بندی	الگوی استرالیای جنوبی / گروه مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی ایالت واشنگتن /
مهارت های سیاسی	گروه مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی ساشکاچوان / الگوی مدیران میانی نیوزیلند
الهام بخشی و انتقال چشم انداز	الگوی استرالیای جنوبی / الگوی فدرال کانادا / گروه مطالعه شایستگی های امریکا
تفکر راهبردی	خدمات دولتی آلبرتا / الگوی استرالیای غربی / الگوی نورترن استرالیا
اثرگذاری و نفوذ	خدمات دولتی آلبرتا / الگوی ملل اول / خدمات دولتی ساشکاچوان / گروه مطالعه
داشتن روحیه خدمت رسانی	حکومت فدرال کانادا / مدیران میانی نیوزیلند / ساشکاچوان / خدمات دولتی ویکتوریا
استفاده از فن آوری	الگوی خدمات دولتی ویکتوریا / الگوی ایالت واشنگتن
توجه به کیفیت خدمات	الگوی استرالیای غربی / چارچوب مدیران میانی خدمات دولتی / خدمات دولتی آلبرتا
شناخت حکومت و کارگزاری	الگوی حکومت فدرال کانادا / الگوی ناحیه نورترن استرالیا / خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی اداره مدیریت پرسنلی امریکا / مطالعه هانت / شایستگی های مدیران اروپا
هوشیاری محیطی	ایالت واشنگتن / حکومت فدرال کانادا / مطالعه هانت (استرالیا) / مدیران اروپا
حقیقت جویی و حقیقت گوئی	استرالیای غربی / نهج البلاغه / مدیران میانی نیوزیلند / شایستگی های مدیران اروپا
طرد سخن چین و چاپلوس	نهج البلاغه / اعتقاد پژوهشگر
عیب پوشی و پرهیز از عیبجویی	نهج البلاغه / اعتقاد پژوهشگر
سابقه کار در بخش صنعت	اعتقاد پژوهشگر

مرتبط با توسعه مدیریت و منابع انسانی و بخش صنعت در دولت می باشد.

روش و ابزار های گردآوری اطلاعات: در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات لازم، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای طراحی پرسشنامه، با مطالعه و فیش برداری های ادبیات موضوع درباره انواع توسعه مدیریت و نیز الگوهای شایستگی، پرسشنامه پژوهش طراحی شد. پرسشنامه طراحی شده با کمک اساتید راهنما و مشاورین و نیز چند نفر از اساتید دیگر مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفته و نهایی شد.

روایی و پایایی<sup>۱</sup> ابزار تحقیق: برای اطمینان از روایی ابزار، پرسشنامه به چند نفر از خبرگان موضوع از جمله اساتید راهنما و مشاورین و نیز تنی چند از سایر اساتید ارسال و نظر موافق آنان اخذ شد. برای اطمینان از پایایی نیز، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ ابزار جمع آوری اطلاعات این پژوهش، ۰.۹۵ درصد می باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها: مساله مورد بررسی در این پژوهش از نوع مسائل تصمیم گیری گروهی - تصمیمات چند شاخصه ای و از نوع<sup>۲</sup> MADM - می باشد. ماتریس تصمیم گیری مدلسازی برای تصمیم گیری چند شاخصه ای و گروهی به صورت زیر فرمول بندی می گردد:

$$D^p = \begin{bmatrix} r_{1,1} & r_{1,2} & r_{1,3} & r_{1,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r_{i,1} & r_{i,2} & r_{i,3} & r_{i,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r_{55,1} & r_{55,2} & r_{55,3} & r_{55,4} \end{bmatrix}; p = 1, 2, \dots, 43$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, 55$$

این ماتریس نشان دهنده پاسخ تصمیم گیرنده  $p$  ام (از ۴۳ خبره، تعداد اعضای گروه تصمیم گیری) به ازای ۵۵ گزینه (شایستگی) در مقابل ۴ نوع توسعه مدیریت می باشد.

## متدولوژی پژوهش

سوالات پژوهش: سؤال اصلی: شایستگی های مناسب برای توسعه مدیران بخش صنعت در دولت کدام اند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه اداری مدیریت کدامند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه تبعی مدیریت کدامند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه اشتراکی مدیریت کدامند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه هدایتگر مدیریت کدامند؟

## نوع و روش تحقیق

دسته بندی تحقیق از نظر هدف: با توجه به این که تحقیقات از نظر هدف، به سه دسته بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه تقسیم می شوند، تحقیق حاضر از نوع "تحقیق و توسعه" می باشد. هدف اساسی این نوع تحقیقات، تدوین یا تهیه برنامه ها، طرح ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیت نامعین خاصی مشخص و بر اساس یافته های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین می شود.

دسته بندی تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده ها: تحقیق حاضر از نظر چگونگی بدست آوردن داده های مورد نیاز، در دسته تحقیقات توصیفی قرار می گیرد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. تحقیق حاضر در بین دسته بندی های تحقیق توصیفی، در دسته تحقیقات پیمایشی قرار می گیرد.

جامعه و نمونه آماری: الگوی مورد نظر در این پژوهش برای مدیران میانی بخش صنعت در عرصه دولت طراحی می شود. برای نظر خواهی و جمع آوری اطلاعات تعیین شده، با توجه به حساسیت موضوع و نیاز به اخذ نظرات موثق، جامعه ای متشکل از خبرگان دانشگاه و صنعت انتخاب شدند. شاخص انتخاب این افراد، سابقه مطالعاتی و تحقیقاتی مرتبط با موضوع، داشتن تحصیلات مرتبط (حداقل فوق لیسانس) و نیز اشتغال به کار در حوزه

1. Validity & Reliability

2. Multiple Attribute Decision Making



$$B_1 = \begin{bmatrix} b_{1,1}^1 & \dots & b_{1,1}^P & \dots & b_{1,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ b_{i,1}^1 & \dots & b_{i,1}^P & \dots & b_{i,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ b_{55,1}^1 & \dots & b_{55,1}^P & \dots & b_{55,1}^{43} \end{bmatrix}$$

به طور مثال، بیانگر عدد محاسبه شده بردا برای شایستگی اول توسط تصمیم گیرنده اول جهت نوع چهارم توسعه می باشد.

در این مرحله، مجموع ردیفی از ماتریس های  $B_1$ ،  $B_2$ ،

$$B_3 \text{ و } B_4 \text{ به ترتیب مطابق فرمول های } \left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,1}^P \right)$$

$$\left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,4}^P \right) \text{ و } \left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,3}^P \right) \text{ ، } \left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,2}^P \right)$$

به دست آمده است. سپس رتبه نهایی هر یک از ۴ نوع توسعه به ازای شاخص  $Z$  کمترین مجموع دارای رتبه ۵۵ ( $m$ ) خواهد بود. بنابراین نگاشت  $D^P$  به ازای کلیه شاخص ها و به صورت گروهی ( $R_G$ ) به قرار زیر است:

$$R_G = \begin{bmatrix} r'_{1,1} & r'_{1,2} & r'_{1,3} & r'_{1,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r'_{i,1} & r'_{i,2} & r'_{i,3} & r'_{i,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r'_{55,1} & r'_{55,2} & r'_{55,3} & r'_{55,4} \end{bmatrix}$$

به طور مثال  $r'_{1,3}$  نشان دهنده رتبه مورد توافق گروه خبرگان برای شایستگی ۱ در نوع ۳ توسعه می باشد.

**نتیجه گیری:** در این بخش از پژوهش، ابتدا نتیجه پژوهش برای هر یک از سوالات پژوهش ارائه و در ادامه نتیجه گیری کل پژوهش تشریح می شود.

تصمیمات چند شاخصه گروهی با استفاده از مقیاس رتبه ای که در واقع برای اولویت بندی  $m$  گزینه در مقابل  $n$  سبک (کمی و کیفی) بر اساس  $k$  تصمیم گیرنده می باشند، به دو روش توافق گروهی و روش فردی تجزیه و تحلیل می شوند. روش بردا<sup>۱</sup> که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، روشی بر اساس توافق گروهی است که در ادامه به توضیح آن پرداخته می شود.

**روش بردا:** در این روش، هر تصمیم گیرنده گزینه های موجود مسئله مورد نظر را در ابتدا به ازای هر یک از شاخص ها رتبه بندی می کند ( $D^P$ ) و آنگاه تجزیه و تحلیل مسئله برای نگاشت آن به صورت گروهی به صورت زیر انجام می شود:

نتایج رتبه بندی کلیه  $k$  تصمیم گیرنده، به ازای هر یک از ۴ نوع توسعه به صورت ماتریسهای  $R_1$ ،  $R_2$ ،  $R_3$  و  $R_4$  تنظیم می گردد که به طور نمونه یکی از موارد نمایش داده شده است:

$$R_1 = \begin{bmatrix} r_{1,1}^1 & \dots & r_{1,1}^P & \dots & r_{1,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ r_{i,1}^1 & \dots & r_{i,1}^P & \dots & r_{i,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ r_{55,1}^1 & \dots & r_{55,1}^P & \dots & r_{55,1}^{43} \end{bmatrix}$$

به طور مثال،  $r_{3,1}^2$  بیانگر امتیاز تصمیم گیرنده دوم به شایستگی سوم، برای نوع اول توسعه می باشد. رتبه بندی های هر یک از ماتریس های  $R_1$ ،  $R_2$ ،  $R_3$  و  $R_4$  برای هر یک از ۴۳ تصمیم گیرنده به عدد بردا<sup>۲</sup> تبدیل می شود. به این ترتیب، یک مقیاس رتبه ای به گونه ای به مقیاس نسبی تبدیل می شود که عمل جمع پذیری را میسر می سازد. نتیجه برای هر یک از ۴ نوع توسعه مدیریت به صورت ماتریس های  $B_1$ ،  $B_2$ ،  $B_3$  و  $B_4$  می باشد. نحوه محاسبه ماتریس  $B_1$  را ملاحظه می کنید:

1. Borda  
2. Borda Number

مهارت سیاسی / توجه به امور سیاسی، هوش عاطفی، ارتباطات انسانی، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، شناخت خود و سایرین، مدیریت عملکرد، دانش شغلی، تفکر خلاقانه، پرورش زیردستان، تبلیغ افکار و ایده‌ها، ایجاد و حفظ پایگاه قدرت، مذاکره و کسب توافق و تعهد، کار در شرایط تغییر، مدیریت تحول، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات.

سوال اصلی پژوهش: "شایستگی‌های مناسب برای توسعه مدیران میانی دولتی بخش صنعت کدامند؟" پاسخ به این سوال را در جدول شماره ۴ می‌توان ملاحظه کرد. همانگونه که ملاحظه می‌شود بعضی از شایستگی‌ها در همه انواع توسعه مدیریت مشترکند. لیکن بعضی از شایستگی‌ها فقط به یک نوع توسعه اختصاص یافته‌اند. شایستگی‌های مشترک در بخش (۱) و شایستگی‌های اختصاصی در بخش (۲) جدول ارائه شده‌اند.

**پیشنهادهاد:** در این پژوهش، شایستگی‌های متناسب با هر یک از انواع توسعه مدیریت تبیین گردید، پس با شناسایی نوع توسعه مدیریت جامعه، شایستگی‌های مناسب برای پرورش مدیران را می‌توان معرفی کرد. لیکن ممکن است، هیچ یک از انواع توسعه مدیریت تناسب کامل (صد در صد) با جامعه نداشته باشند و فقط یکی از انواع توسعه مدیریت، نوع غالب باشد. در این حالت با چهار وضعیت آمیبی مواجه خواهیم شد و بسته به طرز قرار گرفتن آمیب‌ها، پیشنهادهاد متفاوتی نیز قابل ارائه است. البته مجموعه‌ای از شایستگی‌ها وجود دارند که در همه انواع توسعه مدیریت مشترک هستند و بدون توجه به نوع توسعه مدیریت غالب بر جامعه قابل پیشنهاد می‌باشند.

نتیجه پژوهش برای سوال اول؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه اداری مدیریت کدامند؟ تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از نظر خبرگان، بعضی از شایستگی‌ها برای نوع اداری توسعه مدیریت مناسب می‌باشند. این شایستگی‌ها عبارتند از:

مهارت سیاسی / توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، مدیریت عملکرد، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، شناخت خود و سایرین، دانش شغلی، اثرگزاری و نفوذ، پرورش زیردستان، برنامه‌ریزی / مدیریت پروژه، مدیریت اطلاعات، سازماندهی و کنترل، مدیریت واحدهای سازمان، مدیریت فرایند، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات.

نتیجه پژوهش برای سوال دوم؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه تبعی مدیریت کدامند؟ شایستگی‌های استخراج شده برای توسعه تبعی نیز عبارتند از:

مهارت سیاسی / توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، شناخت خود و سایرین، مدیریت عملکرد، دانش شغلی، انجام کار با بهره‌وری، هدفگذاری، تفویض اختیار، پرورش زیردستان، مدیریت استرس، مدیریت زمان، ابتکار عمل، رعایت اخلاقیات، اهتمام به خویشتن‌پروری، توجه به کیفیت خدمات.

نتیجه پژوهش برای سوال سوم؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه هدایتگر کدامند؟ شایستگی‌های استخراج شده برای توسعه هدایتگر عبارتند از:

مهارت سیاسی / توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، داشتن روحیه خدمت رسانی، هوش عاطفی، پرورش زیردستان، شناخت خود و سایرین، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، دانش شغلی، مدیریت عملکرد، مدیریت تضاد، تیم‌سازی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات.

نتیجه پژوهش برای سوال چهارم؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه اشتراکی مدیریت کدامند؟ و بالاخره شایستگی‌های استخراج شده برای توسعه اشتراکی عبارتند از:

جدول (۴): شایستگی های مناسب برای توسعه مدیران میانی در بخش دولت

توسعه هدایتگر	توسعه اشتراکی	توسعه تبعی	توسعه اداری	
مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرگزاری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درس-تکاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرگزاری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درس-تکاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرگزاری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درس-تکاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرگزاری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درس-تکاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	۱
مدیریت تضاد تیم سازی تصمیم گیری مشارکتی	تفکر خلاقانه تبلیغ افکار و ایده ها ایجاد و حفظ پایگاه قدرت مذاکره و کسب توافق و تعهد کار در شرایط تغییر مدیریت تحول	انجام کار با بهره وری هدفگذاری تفویض اختیار مدیریت استرس/ مدیریت زمان ابتکار عمل اهتمام به خویشتن پروری	برنامه ریزی/ مدیریت پروژه مدیریت اطلاعات سازماندهی و کنترل مدیریت واحدهای سازمان مدیریت فرایند	۲

**الف) شایستگی های پیشنهادی مشترک:**  
 شایستگی های مشترک، شایستگی هایی هستند که بدون توجه به نوع غالب توسعه مدیریت، در همه آنها مشترک

به این ترتیب شایستگی های پیشنهادی در دو دسته قابل  
 ارایه اند: شایستگی های مشترک و شایستگی های  
 اختصاصی (غالب) هر یک از انواع توسعه مدیریت.

از توسعه در جامعه غالب باشد، قابل پیشنهاد هستند. حالت اول (حالتی که نوع اداری توسعه مدیریت، غالب است): حالت اول، وضعیتی است که نوع اداری توسعه مدیریت، نوع غالب می باشد. در چنین وضعیتی پیشنهاد می شود که شایستگی های موجود در جدول ۵، در دستور کار پرورش/ انتخاب مدیران میانی بخش صنعت قرار گیرد. حالت دوم (حالتی که نوع تبعی توسعه مدیریت، غالب است): حالت دوم، وضعیتی است که در آن نوع تبعی توسعه مدیریت، نوع غالب می باشد. در این صورت پیشنهاد می شود که شایستگی های جدول ۶ در دستور کار قرار گیرد.

هستند و به هر صورت لازم است که در دستور کار پرورش مدیران قرار گیرند. این دسته از شایستگی ها عبارتند از: مهارت سیاسی/توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، شناخت خود و سایرین، مدیریت عملکرد، دانش شغلی/مهارت تخصصی، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات، پرورش زیردستان، مسئولیت پذیری

ب) شایستگی های اختصاصی هر یک از انواع توسعه مدیریت این دسته از شایستگی ها به هر یک از انواع توسعه مدیریت اختصاص دارند و بسته به اینکه کدام نوع

جدول شماره (۵): حالت اول (توسعه اداری غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت		شایستگی ها
(توسعه تبعی/هدایتگر/اشتراکی)	توسعه اداری	
_____	_____	برنامه ریزی/مدیریت پروژه
_____	_____	مدیریت اطلاعات
_____	_____	سازماندهی و کنترل
_____	_____	مدیریت واحدهای سازمان
_____	_____	مدیریت فرایندها

جدول شماره (۶): حالت دوم (توسعه تبعی غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت		شایستگی ها
(توسعه اداری / هدایتگر / اشتراکی)	توسعه تبعی	
		مدیریت استرس
		مدیریت زمان
		ایجاد محیط کار بهره ور
		تفویض اختیار
		ابتکار عمل
		هدفگذاری

جدول شماره (۷): حالت سوم (توسعه هدایتگر غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت		شایستگی ها
(توسعه اداری / تبعی / اشتراکی)	توسعه هدایتگر	
		مدیریت تضاد
		تصمیم گیری مشارکتی
		تیم سازی

جدول شماره (۸): آمیب نوع چهارم (توسعه اشتراکی غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت		شایستگی ها
(توسعه اداری/ تبعی / هدایتگر)	توسعه اشتراکی	
		تفکر خلاقانه
		کار در شرایط تغییر
		مدیریت تحول
		ایجاد و حفظ پایگاه قدرت
		مذاکره، کسب توافق و تعهد
		تبلیغ افکار و ایده ها

جدول شماره ۷ در دستور کار پرورش/ انتخاب مدیران قرار گیرد.

حالت چهارم: در صورتی که نوع اشتراکی توسعه مدیریت نوع غالب باشد، پیشنهاد می شود که شایستگی های موجود در جدول شماره ۸ در دستور کار قرار گیرد.

حالت سوم (حالتی که نوع هدایتگر توسعه مدیریت، غالب است): حالت سوم وضعیتی است که در آن نوع هدایتگر توسعه مدیریت، نوع غالب می باشد. بنا به یافته های پژوهش، در صورتی که چنین وضعیتی در جامعه حاکم باشد، پیشنهاد می شود که شایستگی های موجود در

## منابع و مآخذ:

۱. ابوالعالی بهزاد، غفاری عباس ، ( ۱۳۸۴ )، « مدیران آینده »، سازمان مدیریت صنعتی ، تهران
۲. سرمدزهره، حجازی الهه، بازرگان عباس(۱۳۸۳)؛ « روش تحقیق در علوم انسانی»، آگاه، تهران
۳. فتحی ناصر، شعبانی راوری علیرضا، ( ۱۳۸۳ )، « مروارید پنهان »، انتشارات نوربخش، تهران.
۴. میرسپاسی ناصر(۱۳۸۴)؛ « مدیریت استراتژیک منابع انسانی »، انتشارات میر، تهران
۵. هیوز آون(مترجم)،الوانی، معمارزاده غلامرضا، خلیلی سهراب(۱۳۸۳)، «مدیریت دولتی نوین»، نشر مروارید، تهران
6. A contemporary Australian perspective", paper presented to the ANZAM conference" lownsville . QLD.
7. Boam , Sparrow, p.(1992), "Designing and Achieving Competency" ,McGraw– Hill Training Series .
8. Boyatzis,R E.(1982).The competent manager : A model for Effective Performance. New York : John Wiley.
9. Briscoe:I.P.(1996 , " Competency – Based Approaches to Selecting and developing
10. Brown , R. (1993) , " Meta Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate " , Personnel Review, Vol22 , No 6 , PP25-36
11. Burchell noel (1995)"competencies and the qualifications framework: integrations and applications", annual conference, James cook university, Australia December3
12. Burgoyne(1976),"Management development for the individual and the organization ," personnel management , June
13. Byham,william c&moyer Reed P.(1998), Using competencies to build a Successful organization. Pittsburgh , PA : Development Dimensions International.
14. competency framework (2005) "Public service middle management competency framework",www.mmcf.com, [2005,11,5]
15. Core competencies, (2005), "workforce: Hr Irends 8 Tools for Business Results," www.workforce.Com.[2005,11,15]
16. Dubois.David D.&Rothwell J.(2004)."Competency based human resource management". Davies-black publishing . california
17. Enterprising Nation:(1995) Renewing Australia's Managers to Meet the Challenges of the Asia - Pacific Century, Industry Task Force, April.
18. Fletcher.C.(1996).mix and match fails to work on competencies. People Management. 12 September , 53- 54 .
19. Gooper. Kenneth Carlton.(2000),Effective competency modeling&Reporting.American Management Association ,new york .
20. HayGroop ,(2003),"Alberta public service competency model"www. Pao.gov.ab.ca [2005,9,7]
21. Huigen,F & Nijs,w,de(1993),"De praktijk van management development in het Nederlands," in jansen et al,(2001), A typology of management development," Journal of MD, vol 20 NO, 2 , 2001 , pp. 106-120 .
22. Hunt, J. B.(1999) A Comparative Analysis of the Management & Leadership Competency Profiles Reported By German, Us & Australian Managers, International Journal of Organizational Behaviour, 5 (9), 263 – 281.
23. Hunt, J. G.(1991) Leadership: A New Synthesis. London: Sage Pub.
24. Jansen , Paul Mandy der Velde . wim mul. (2001). A typology of management development , journal of management development , vol . 20 , NO. 2 , PP . 106- 120
25. KlempG. O, (ED) , (1980), The Assessment of occupational competence . Washington , D. C: Report to the National Institute of Education .
26. Lucia Anntoinette D.&lepsinger Richard,(1999)The ort and Science of competency models , Jossey – Bass peffer .
27. Management competencies–a (2005), state of Michigan, www. State mi. us. Mdcs/ope/graoup4 comp[2005,10,09]
28. Management competencies–b, (2005), "state of Washington, www.Hr.dop.wa .gov/work forceplanning /compprof. [2005,08,11]
29. Management competencies-D(2005),"Public service commission of Canada, " www.psc-cfp.gc.ca/cop/03/manarr.[2005,07,17]
30. Management competencies-C,(2005),usoffice of personnel management, "www. Opm.gov/ses/define.[2005,11,07]

31. McClelland, S. (1994), "Gaining Competitive Advantage through strategic Management development", *Journal of management development*, Vol. 13 No. 5.
32. Molender, C. (1986), "Management Development", Cahrtwell Bratt, Bromley.
33. Morley Karen & Ovilkinas, (1995), "Developing public sector executives for the 21st century", AN2AM 95 Conference 3-6 December, Australia
34. Morley Karen & Vilkinas, (1995) Developing public sector executives for the 21st Century, ANZAM 95 CONFERENCE Approaching the third millennium, 3-6 Decembe.
35. Mumford, A (1989), "Management development: strategy for Actoin", London, Institute of personnel and Development.
36. Mumford, A. (1994) Handbook of Management Development. 4th ed. Yermont: Gower.
37. Norley territory (un dated), "Executive competencies", un published paper. Victoria office of the public service commissioner.
38. Page, C., Wilson, M & Kolb, D. (1993), "Managerial Competencies and New Zealand Managers: On the Inside, Looking In", University of Auckland
39. Quinn, Robert E. Faerman, Suer. Thompson, Michael p. megrath Michael R. Becoming A Master Manager. A competency framework, (Third edition), John Wiley & Sons Inc.
40. Report of the Competencies workgroup. (2002). NYS Dept of Civil Service, Sep.
41. Rothwell, William J., Hohne, Carolyn K., & King, Stephen B. (2000). Human Performance improvement: Building Practitioner competence. Houston, TX: Gulf Publishing
42. Saskatchewan public service, (2000%), "Management competency Dictionary," Government of Saskatchewan, June.
43. Schroder, H. (1989), "Managerial competence: The key to excellence". Iowa: Kendall – Hunt.
44. Spencer, Lylem. Jr. & Spencer Signe M. (1993), *Competence at work*, New York: Wiley
45. Syrett, M. & Lammiman, J. (2003) *Management Development*. Oxford: Capstone.
46. UNIDO Competencies, (2005), *Strengthening organizational Core Values and Managerial Capabilities*
47. Updated man-competencies, C (2005) "Northern Territory Government of Australia," [www.Nt.Gov.au./ocpe/documents/publications/hv\[2005,07,25\]](http://www.Nt.Gov.au./ocpe/documents/publications/hv[2005,07,25])
48. Van de loo, R, Vogelaar, V (1998), "Management Development in Nederland," in Jansen
49. Wallace Joseph & James Hunt, (1995), "An Analysis of managerial competencies Across Hierarchical levels and Business sectors :
50. Wood, R, & Payne, T. (2003) *Competency – Based Recruitment & Selection*, New York: John Wiley & Sons.
51. Zaccaro, S. *The Nature of Effective Leadership*. Washington, DC. American Psych. Association, 2001.
52. Zemke, R and Kramlinger, T. (1982) "Figuring Things Out: A Trainers Guide to Needs and Task Analysis. Reading, Mass: Addison Wesley