

## الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی

شمس السادات زاهدی\* - ابراهیم شیخ\*\*

### چکیده

از نظر صاحب‌نظران یکی از علل مهم ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی عملکرد، نبود مدیران شایسته در نظام اداری کشور عنوان شده است. حال این سؤال مهم مطرح می‌شود که اساساً و قابلیت‌های مدیران دولتی در کشور ما کدام اند؟" و مدیران ما باید از چه قابلیت‌هایی برخوردار باشند تا عملکرد آنان به سطح خوب و عالی ارتقاء یابد. این سوالی است که مقاله حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به آن است.

با انجام مصاحبه‌های عمیق اکتشافی تبیین الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی میسر شد و بالاخره با بهره‌گیری از متد دلفی و از طریق پرسشنامه در دو نوبت دیدگاه‌های خبرگان و مدیران دارای عملکرد برتر جهت اصلاح و تایید الگو دریافت گردید.

هر چهار بعد دانش و آگاهی‌ها، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران دولتی با تایید بسیار بالای خبرگان مواجه شد. شاخص‌های ارائه شده باید دارای ویژگی تاثیرگذاری در ارتقای سطح عملکرد باشند. از جهت تاثیرگذاری بر سطح عملکرد تمامی شاخص‌ها مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و در قالب ۴ بعد آرایش پیدا کردند. از آنجا که بر اساس آراء کمی و دیدگاه‌های کیفی خبرگان مدل ترسیمی پژوهش می‌بایست مورد اصلاح قرار می‌گرفت، محقق مجدداً مدلی را طراحی و تنظیم کرد و از طریق پرسشنامه به جامعه تحقیق خود ارائه نمود. خبرگان و نمایندگان جامعه آماری در حد بسیار بالایی الگوی طراحی شده را تایید نموده‌اند.

کلید واژه‌ها: قابلیت، الگوی قابلیت، مدیران دولتی، راهبرد، شایستگی، عملکرد، نظام اداری.

\* عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

\*\* دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

## مقدمه

دولت‌ها از دیر باز تا کنون مسوولیت‌های گوناگونی را برای اداره امور جوامع و عهده داشته‌اند. گرچه در طول دوران‌های متفاوت و به فراخور شرایط محیط این وظایف و مسوولیت‌ها دستخوش تفسیراتی شده است، اما هیچگاه ضرورت وجود دولت‌ها زیر سوال نرفته است. دولت‌ها وظایف و راهبردهای کلان خود را از طریق دستگاه‌ها، سازمان‌های تحت پوشش خود در سطح جامعه انجام می‌دهند. امروزه اهمیت سازمان‌های دولتی بیش از پیش افزایش یافته و میلیون‌ها نفر در کشورهای گوناگون به استخدام دولت‌ها در آمده‌اند تا وظایف پیچیده دولت‌ها را به انجام رسانند [۷]. این نهادها هستند که بخش قابل توجهی از توفیق دستیابی به اهداف و تصویر شهروندان از دولت‌ها را شکل می‌دهند. عملکرد موفق این نهادها به کسب اهداف کلان و ارتقای سطح کارآمدی دولت‌ها منجر می‌گردد. همینطور ناکامی آن‌ها در انجام مطلوب مسوولیت‌ها و وظایف خود نیز سبب تقویت تصور ناکارآمدی دولت‌ها و کاهش مشروعیت آن‌ها می‌شود [۲۷].

در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسوولیت‌های محوله منجر می‌گردد، نقش مدیران دولتی اهمیتی قابل توجه دارد [۱۳]. مدیران دولتی بواسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند [۷]. به واسطه همین اهمیت بوده است که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیران به میان آمده است. یکی از رویکردهایی در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد مفهوم شایستگی یا قابلیت است. این مفهوم ابتدا توسط پروفیسور مک کله‌لند در دهه ۷۰ به عنوان پیش‌بینی کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. از این‌رو او شایستگی را مدرک گزینش توصیه کرد

[۳۱]. سپس در سال ۱۹۸۲ وی به همراه همکاران خود در کتاب شایستگی مدیر اولین تعریف از شایستگی را ارائه کرد [۳۰]، تعریف او از شایستگی عبارت بود از: "ویژگی‌های ریشه‌ی فرد (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش) که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد." " رویکرد شایستگی از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به سرعت مورد استفاده قرار گرفت. در یک بررسی از بین ۳۰ شرکت بزرگ آمریکایی ۲۹ شرکت در ۵ سال اخیر این رویکرد را به کار بسته‌اند. هم‌اکنون این رویکرد در کشورهای غربی، نه تنها مورد توجه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار بلکه مورد استفاده و بهره‌گیری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی نیز قرار گرفته است [۴]. سازمان ملل متحد نیز الگوی شایستگی‌های خود را برای کارکنانش استخراج کرده است و در فرآیندهای گوناگون منابع انسانی از آن بهره می‌برد [۱].

لذا با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی‌های مدیران دولتی در دستیابی به راهبردها و استراتژی‌ها، مدیریت عملکرد، تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، تحقق اهداف و چشم‌اندازها، برنامه‌ریزی جانشینی، تحلیل قابلیت‌ها و انعطاف سازمانی، شفافیت نقش‌ها و تلفیق و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی؛ موضوع طراحی مدل قابلیت‌های مدیران دولتی در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران موضوع مقاله حاضر گردید.

### رویکردها و الگوهای قابلیت

هر کار تحقیقی در پیوستاری قرار می‌گیرد که از کارهای قبلی تاثیر پذیرفته است و بر کارهای بعدی تاثیر می‌گذارد. بنابراین، طبیعی است که یک محقق با تحقیقات قبلی که درباره موضوعات مشابه صورت گرفته است، آشنایی حاصل کند و نسبت به وجوه مشابهت و افتراق کار خود با دیگر تحقیقات آگاهی یابد. در این جاست که

محقق باید موقعیت موضوع تحقیقش را نسبت به دیدگاه‌های فکری شناخته شده تعیین کند. این کار به اعتبار بیرونی<sup>۱</sup> تحقیق کمک می‌کند [۱۵]. با توجه به موضوع پژوهش حاضر، منابع متعدد به شیوه‌های مختلف می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. برخی از این منابع به صورت کتاب و یا مقاله در منابع عمدتاً خارجی منتشر شده است. اما با توجه به بدیع بودن موضوع تحقیق، پاره‌ای از منابع مربوط به تجارب عملی سازمان‌ها نیز، از وب سایت‌های مربوط استفاده شد.

اگر بخواهیم مطالعات پیشین مربوط به قابلیت‌های مدیریتی را در یک چارچوب منظم و منضبط ارائه و جمع‌بندی کنیم، بهتر است مجموع مطالعات را در قالب مفاهیم، مدل‌ها و رویکردها ساماندهی و ارائه نماییم.

**شایسته‌سالاری:** علی‌رغم تعاریف و مباحث گوناگونی که از دولت، فلسفه و علت وجودی آن و نظریه‌های مختلفی در خصوص نقش‌ها و وظایف اصلی دولت مطرح شده است، اما همواره و از دیرباز دیدگاه‌های نسبتاً مشترکی در خصوص لزوم توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی و حکمرانان وجود داشته است. افلاطون معتقد بود اداره دولت باید توسط شایسته‌ترین شهروندان جامعه صورت گیرد [۲].

در سال‌های اخیر نیز با طرح مباحث علمی در خصوص قابلیت و شایستگی و معیار قراردادن آن برای ارتقای سطح عملکرد، توجه بیش از پیش به قابلیت‌های مدیران دولتی مبذول شده است، بنحوی که در سطح نظام‌های دولتی و اداری مفهوم شایسته‌سالاری اشاره به نوعی نظام اداری و سیاسی دارد که در آن شایستگان مدیریت و حکمرانی می‌کنند.

در کنار افکار اندیشمندان غربی در یونان در حمایت از نظام‌های شایسته‌سالار، هان فی فیلسوف چینی معاصر کنفوسیوس نیز، طرفدار ایجاد یک نظام شایسته‌سالار در حکومت و جامعه بود. در عصر جدید و بر اساس مفاهیم نوین علمی، اصطلاح

شایسته‌سالاری برای اولین بار توسط مایکل یانگ، جامعه‌شناس بریتانیایی، در سال ۱۹۵۸ در کتاب "طلوع شایسته‌سالاری"، مطرح شد. وی در کتاب خود موقعیت اجتماعی افراد را در آینده، ترکیبی از بهره‌هوشی و تلاش و کوشش فراوان آنان دانسته است. یانگ در این کتاب پیش‌بینی کرده است که این نظام اجتماعی جدید در نهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگانی را از قدرت خلع می‌کنند که از احساسات و نیازهای عامه مردم، فاصله گرفته‌اند. بسیاری معتقدند که هیچ نظام و سیستمی بهتر و عادلانه‌تر از نظام شایسته‌سالاری برای جوامع مختلف نیست. به باور آن‌ها، نظام شایسته‌سالار بسیار از سایر نظام‌های سیاسی و اجتماعی موجود عادلانه‌تر و کارآمدتر است و در نهایت، به تبعیض‌های اجتماعی پایان می‌دهد و مشروعیت و مقبولیت بیشتری برای دولت فراهم می‌کند.

در کتاب الفبای جامعه‌شناسی، تألیف لاوسون و گارود، شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> چنین تعریف شده است: "نظام شایسته‌سالاری عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می‌شود".

شایسته‌سالاری در دین اسلام ریشه داشته و با آموزه‌های دینی ما آمیخته شده است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز بر به کارگماری شایستگان تاکید زیادی شده است. خداوند متعال در سوره نساء آیه ۵۸ می‌فرماید: "انّ الله یامرکم ان تؤدّوا الأمانات الی اهلها" [۱۴]. از آنجا که استقرار نظام شایسته‌سالار در کشور ما نیز جزء اهداف بوده و در فرهنگ ملی و دینی و اسناد بالا دستی و برنامه‌های توسعه بر آن تاکید شده است، از سال ۱۳۸۱ مطالعاتی نیز توسط معاونت راهبردی ریاست جمهوری (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) در این باره صورت گرفته است و نتایج آن در قالب پاره‌ای مقررات دولتی اعمال می‌گردد [۱۷].

قابلیت و شایستگی در فرهنگ و ادب فارسی معادل یکدیگر به کار رفته‌اند. برای بررسی عمیق واژه شایستگی مناسب است ابتدا معنای آن را در زبان پهلوی باستان جست‌وجو کنیم. در زبان پهلوی shayisan=shayitan به معنای توانستن و قادر بودن است. این لغت از واژه xshay گرفته شده و مشتقات آن شایست، شاید، شاینده، شایان و شایسته است [۸].

شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است. ناظم الاطباء، از فرهنگ‌شناسان و ادیبان ایرانی، می‌گوید فلان کس شایستگی این کار را دارد یا ندارد؛ یعنی متناسب با آن هست یا نیست. فرهنگ معین کفایت نمودن را معنی شایستگی می‌داند [۱۹]. در ذیل به نمونه‌هایی از موارد کاربرد این اصطلاح در فرهنگ و ادبیات فارسی اشاره می‌شود: فرخی از شعرای کهن ایرانی، شایستگی را در شعر فوق نشانه مناسب و ارجمندی آورده است.

بدین شایستگی جشنی، بدین بایستگی روزی ملک را در جهان هر روز جشنی باد و نوروزی

فردوسی، شایستگی را از جمله خصایص بزرگی برشمرده و چنین سروده است:

نبد جز بزرگی و آهستگی خردمندی و شرم و شایستگی

وی در جای دیگر، در تأیید عبارت فوق، شایستگی را نشانه کفایت آدمیان بر شمرده است:

بنزدیک او شرم و آهستگی است خردمندی و رای و شایستگی است

نظام سیاسی کشور ایران بر دو پایه حاکمیت ارزشهای اسلامی و به رسمیت شناختن حق مردم بر سرنوشت خویش تشکیل شده است [۲۱]. بر اساس اصل تفکیک قوا میان قوای سه گانه اداره کشور انفکاک و در عین حال تعامل ایجاد شده است که در قانون اساسی به آن اشاره گردیده است [۱۸]. در چارچوب نظام سیاسی کشور، نظام اداری شکل گرفته است. نظام شایسته‌سالاری طراحی شده در

ایران در چارچوب نظام اداری و دارای پنج مرحله یا رکن اصلی است. این پنج رکن عبارتست از: شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌داری و شایسته‌پروری. [۱۷]

شایسته‌خواهی به یک فرهنگ و اراده جمعی تعلق دارد که بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان را به عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تاکید قرار می‌دهد. شایسته‌یابی به عنوان یک محور در فرآیند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان مورد توجه قرار گرفته است. در اینجا سازمان‌ها باید از موثرترین روش‌ها برای یافتن افراد دارای قابلیت و شایسته بهره‌گیرند. شایسته‌گزینی به معنای انتخاب مناسب‌ترین و با قابلیت‌ترین افراد از میان داوطلبان است. این رکن که یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین بخش فرآیند شایسته‌سالاری در نظام اداری و دولتی ایران است، بدون تعریف و تعیین دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. شایسته‌گماری به به کار گماری افراد در جایگاه شغلی و رعایت تناسب میان شغل و شاغل اشاره دارد. اما آخرین مرحله که به شایسته‌پروری اختصاص دارد، اشاره به ضرورت توسعه مستمر افراد داخل سازمان دارد [۲].

با توجه به موارد پیش گفته، برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در کشور پیش‌نیازهایی باید فراهم شود. وجود بسترهای فرهنگی، شرایط مناسب محیطی، فراهم بودن فضای قانونی و وجود زیرساخت‌های مدیریتی از جمله این شرایط است. تعریف و تعیین دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی در سطوح و بخش‌های گوناگون کشور یکی از پیش‌زمینه‌های مهم استقرار شایسته‌سالاری در نظام دولتی و اداری کشور است. زیرا، اگر اراده بسیار قوی و شرایط مناسب برای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در کشور وجود داشته باشد، اما ندانیم چه کسانی با چه قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی باید بر سر کدام مناصب و پست‌ها و مشاغل قرار گیرند، به بیراهه خواهیم رفت.

مک کله لند (روان شناس دانشگاه هاروارد در اوایل دهه ۱۹۷۰) برای ترجیح شایستگی بر هوش نشان داد که آزمون هوش پیش بینی کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است، از این رو او شایستگی‌ها را به‌عنوان ملاک گزینش توصیه نمود [۳۱]. در سال ۱۹۸۲ مک کله‌لند، ریچ و بویاتزیس نیز اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت است از:

"ویژگی‌های ریشه‌ی فرد - انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش - است که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد" [۳۰].

اما وزارت کار دولت انگلستان تعریف کوتاه و در عین حال جامع‌تری از شایستگی ارائه کرده است و با عبارت توانایی عملی کردن مهارت‌ها و دانش "توصیف مناسبی از شایستگی به‌دست می‌دهد. [۱]

علی‌رغم اختلاف نظر صاحب‌نظران و نبود یک تعریف قابل قبول همگان، و تعدد بسیار زیاد تعاریف ارائه شده به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود:

از نظر مک کله‌لند [۳۱]. قابلیت (شایستگی) شامل سه خصوصیت اصلی است:

الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی<sup>۱</sup> است. معنای خصوصیات اساسی شخصیتی فرد که بروز رفتارهای مناسب در موقعیت‌ها و در اجرای وظایف گوناگون را موجب می‌شود و شامل پنج دسته زیر است:

ویژگی‌های فیزیکی - مانند بینایی

انگیزه - خواسته و فکری که موجب انجام یک عمل می‌شود

نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد از خود دانش

اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص

<sup>۱</sup> - Underlying Characteristic

2-Physical Characteristic

3- Motives

4-Attitudes

5- Traits



مهارت؛ توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی

ب) ویژگی تشخیص رابطه علت و معلولی به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود.

ج) ویژگی معیار سنجش و ارزیابی شایستگی و رسیدن به عملکرد برتر. برای تحقق این امر، باید معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود.

در فرهنگ شایستگی‌های رفتاری؛ قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت، دانش، انگیزه و ویژگی‌های فیزیکی قابل مشاهده افراد در عملکردهای موفقیت‌آمیز تعریف شده است. تعاریف گوناگون و متفاوتی از شایستگی‌ها در ادبیات و تحقیقات و تالیفات پیشین شده است که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود. [۱۰].

از نظر جوکینن شایستگی‌ها توصیف‌کننده ویژگی‌های فردی، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و دانش‌ها و یا ترکیبی از آنها است.

در تعریف "کنرسیوم الگوی شایستگی منابع انسانی - ۲۰۰۶"، شایستگی عبارت است از دانش، مهارت و توانایی مشخص، قابل توصیف و اندازه‌گیری و یا ویژگی‌های فردی از جمله نگرش، رفتار، توانایی فیزیکی که برای انجام یک وظیفه در یک کسب و کار مشخص ضرورت دارد.

تعریف فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳): قابلیت، قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه است.

بوندرا شایستگی را، عبارت از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی می‌داند که از طریق رفتار نشان داده شده و به تعالی خدمت‌دهی منجر می‌شود.

از نظر سینات شایستگی در برگیرنده دانش، مهارت و توانایی و دیگر ویژگی‌های شخصیتی از جمله ارزش، انگیزه، کنترل فردی و ابتکار برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب است.

از نظر لایل و اسپنسر قابلیت عبارت از انگیزه‌ها، ویژگی‌های فیزیکی، ویژگی‌های درون شخصیتی از جمله ( نگرش - ارزش - اعتماد به نفس)، دانش و مهارت برای عملکرد برتر در شغل است.

در تعریف دوبویس شایستگی عبارت از ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت، الگو و مفهوم‌های ذهنی یا ترکیبی از این عوامل است که موجب عملکرد موفقیت‌آمیز فرد در شغل مورد نظر می‌شود [۲۲].

بنا به تعریف انجمن روان‌شناسان انگلستان-۱۹۹۷: قابلیت عبارت از استانداردهای مورد نیاز برای انجام نقش‌ها و وظایف شغلی است.

دبیرخانه خزانه‌داری کانادا -۱۹۹۹: شایستگی را عبارت از دانش، مهارت، توانایی و رفتارهایی می‌داند که فرد برای کسب موفقیت و به‌دست آوردن نتایج مؤثر در راستای استراتژی‌های سازمانی در شغل خود انجام می‌دهد.

به تعریف لبوترف شایستگی فقط دانش و خصوصیات چگونگی انجام کار را شامل نمی‌شود بلکه ترکیب و هماهنگی بین این عناصر را نیز در شرایطی خاص در بردارد که شاید برای شرایط دیگر نیز قابل استفاده باشد.

از نظر اینتاگلیاتا قابلیت رفتارهایی است که رهبران برای دستیابی به نتایج سازمانی و ایجاد هم‌افزایی و هماهنگی بین نتایج سازمانی باید دارا باشند.

به نظر پپیل سافت شایستگی عبارت از دانش، مهارت و رفتارهای قابل اندازه‌گیری و قابل مشاهده‌ای است که موجب موفقیت شغلی می‌شود [۲۴].

گارتنر گروپ قابلیت را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها می‌داند که شامل مهارت، دانش و خصوصیات فردی است و موجب عملکرد برتر می‌شود.

در تعریف اوارت قابلیت به ویژگی‌های اصلی اطلاق می‌شود که موجب عملکرد برتر می‌شود.

از دیدگاه بویاتزیس شایستگی به طور کلی بر صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌تواند شامل انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد.

بنا به تعریف هی‌گروپ شایستگی، خصوصیات قابل اندازه‌گیری فرد جهت انجام عملکرد مؤثر و برتر برای یک شغل مشخص در یک سازمان یا فرهنگ است.

در تعریف فرهنگ دانشگاه‌ها روارد: شایستگی، شامل تحولاتی به قرار زیر است که فرد در عملکرد مؤثر مربوط به یک شغل و وظیفه از خود بروز می‌دهد:

- رفتارهای مرتبط به شغل ( آنچه فرد می‌گوید و انجام می‌دهد)؛
- انگیزه‌ها ( آنچه فرد در خصوص شغل و سازمان خود احساس می‌کند)؛
- دانش و مهارت ( آنچه که فرد در خصوص وقایع، تکنولوژی، حرفه، فرآیندها و سازمان خود می‌داند و نشان می‌دهد)؛

به نظر کلین، (۱۹۹۶): قابلیت، عبارت از رفتارهایی است که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، آن‌ها را با ثبات بیشتری ابراز می‌کنند.

به تعبیر لاگان (۱۹۹۶): شایستگی، عبارت از دانش و مهارت‌هایی است که عملکرد مؤثر را مشخص می‌کند.

از دیدگاه کیو (۱۹۹۳): قابلیت نتیجه کاربرد مناسب دانش و مهارت و ترکیب آن دو است.

تعریف فرهنگ ویکپدیا: قابلیت عبارت است از توانمندی به‌کارگیری یک مجموعه دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف اصلی یک شغل [۲۶].

رودریگز شایستگی را یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و دیگر ویژگی‌هایی می‌داند که یک فرد برای انجام وظایف شغلی خود به طور موفقیت‌آمیز به آن نیاز دارد.

مرور دیدگاه‌های فوق نشان می‌دهد، مفهوم قابلیت و شایستگی در ادبیات علمی مدیریت جایگاه خود را یافته است. حتی اهمیت موضوع قابلیت رقابت سبب شده است تا واژه‌نامه‌ای با همین عنوان تدوین شود.<sup>۱</sup> در این واژه‌نامه تعریف شایستگی موضوعات و مباحث مهمی را مطرح می‌کند.<sup>۲</sup>

بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارت است از:

شایستگی شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی از جمله (انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی) و یا ترکیبی از این عوامل است. شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر آن‌ها در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود.

شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شود.

**رویکردهای تعیین قابلیت‌ها:** در دسته‌بندی و طبقه‌بندی‌های مختلفی از رویکردها و شیوه‌های تعیین شایستگی‌ها و قابلیت‌ها وجود دارد. روئول و کانزائانس [۱۰] سه راهبرد را برای تعیین قابلیت‌ها معرفی می‌کنند:

۱- رویکرد وام‌گرفته شده<sup>۳</sup>: اساس این راهبرد اقتباس مدل قابلیت از یک سازمان دیگر است. این رویکرد ارزان است و نیاز به متدولوژی ندارد. نقطه ضعف اساسی

1 - Harvard University Competency Dictionary

۲. شایستگی‌ها در عام‌ترین تعبیر عارت از مقولاتی است که فرد باید برای کارایی در شغل، نقش، حرفه، کار یا وظیفه خود بروز دهد.

این مقولات شغلی (آنچه فرد می‌گوید یاد می‌کند که به عملکرد خوب یا ضعیف او منجر می‌شود) انگیزه (آنچه فرد درباره یک شغل، سازمان یا موقعیت جغرافیایی خاص احساس می‌کند) و مهارت‌ها/ دانش (آنچه که فرد در قبال واقعیت‌ها، فن‌آوری‌ها، حرفه، خط‌مشی‌ها، شغل و سازمان خود می‌داند یا به نمایش می‌گذارد) است. شایستگی‌ها در خلال بررسی مشاغل و نقش‌ها شناخته می‌شوند.

3 -Borrowed Approach

این راهبرد آن است که در آن فرهنگ سازمان و شرایط محیط بیرونی که برای سازمان مهم است در نظر گرفته نمی‌شود.

۲- رویکرد اقتباس و بومی شده<sup>۱</sup> اساس این رویکرد الگوبرداری مدل شایستگی از سازمانی دیگر و تنظیم مجدد آن بر اساس فرهنگ سازمان خود است. این راهبرد نیاز به متدولوژی مناسب دارد. زیرا قبلاً مطالعات لازم برای تدوین مدل توسط سازمان قبلی انجام شده است. در این رویکرد می‌توان از مصاحبه یا تحقیق در مورد یک گروه کوچک استفاده کرد.

۳- رویکرد ایجاد (ساختن) مدل مناسب برای خود<sup>۲</sup>: بر اساس این رویکرد، یک مدل شایستگی مناسب برای سازمان طراحی و ایجاد می‌شود. این راهبرد نیاز به تحقیق دارد و وقتی به کار می‌رود که از مدل شایستگی به صورت جامع و به‌عنوان مبنای استخدام، ارزیابی عملکرد یا ارتقاء استفاده شود.

در دسته‌بندی دیگری که از رویکردهای طراحی مدل شایستگی توسط بریسکو و هال [۱۰] شده است. نحوه طراحی مدل شایستگی مدیران توسط سازمان‌های مختلف با هدف دسته‌بندی آنها مورد بررسی قرار گرفت. آنها دریافتند که استفاده از مدل‌های شایستگی از پدیده‌های اخیر سازمان‌ها است که آنها را به سمت افزایش رقابت‌پذیری با توسل به هر وسیله‌ای از جمله توسعه عملکرد مدیران‌شان سوق می‌دهد. بر اساس یافته‌های این تحقیق آنها معتقدند که رویکردهای جاری طراحی مدل شایستگی را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی نمود. این سه دسته عبارتند از:

۱. رویکرد مبتنی بر تحقیق<sup>۳</sup>: رویکردی است که بر تحقیق روی رفتار مدیران مبتنی است. مدیران نمونه‌ای که عملکرد بالایی دارند، انتخاب می‌شوند و با آنها مصاحبه می‌شود تا رفتارهای مناسب استخراج شود. سپس در جلسه‌ای متشکل از تیم

1 -Borrowed and Tailored Approach

2. Tailored Approach

3. A Research- based approach

اجرائی، این رفتارها مورد بازنگری و بحث قرار می‌گیرد و در آخر پس از اعمال تغییرات لازم ۴ تا ۸ قابلیت اصلی و ۱۲ تا ۲۴ قابلیت فرعی و ۵۰ تا ۱۰۰ شاخص تعیین می‌شود. محدودیت این رویکرد آن است که نه بر قابلیت‌های آینده بلکه بر قابلیت‌های گذشته مبتنی است.

۲. رویکرد مبتنی بر استراتژی<sup>۱</sup>: در این رویکرد، یک جهت‌گیری راهبردی ملاک قرار می‌گیرد. این رویکرد بر خلاف رویکرد قبلی آینده‌گرا است و وقتی به کار می‌رود که مدیران از رفتارها و مهارت‌های موردنیاز برای توسعه سازمان در آینده برخوردار نیستند. مزیت این رویکرد آن است که با کسب و کار سازمان مرتبط است و می‌تواند از تغییر و تحولات سازمان حمایت کند [۳۲].

۳. رویکرد مبتنی بر ارزش<sup>۲</sup>: اگر شایستگی‌ها بر اساس ارزش‌های فرهنگی سازمان شکل گیرد، رویکرد مبتنی بر ارزش نامیده می‌شود. محققان بر اثربخشی بالقوه این رویکرد تأکید دارند زیرا می‌تواند انگیزش قوی ایجاد نماید. از نقاط ضعف این رویکرد یکی احتمال فقدان دقت در فرایند توسعه است و دیگر اینکه ترجمه ارزش‌های فرهنگی به رفتارهای واقعی بسیار مشکل است.

بر اساس تحقیقات برگوین دو رویکرد مطرح در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران وجود دارد که یکی اشاره به خروجی‌ها و نتایج عملکرد شایسته دارد و دیگری به ورودی‌ها و ویژگی‌های اساسی فرد اشاره دارد که موردنیاز عملکرد موفق و برتر او است، بنابراین دو رویکرد خروجی محور و ورودی محور در این دسته‌بندی برای تعیین شایستگی بیان می‌شود [۲۹].

استرلبر دسته‌بندی رویکردهای تعیین قابلیت‌ها را از دیدگاهی دیگر طرح کرده است. او رویکردهای زیر را به عنوان اصلی‌ترین شیوه‌ها در تعیین قابلیت‌ها می‌داند.

- 
1. A Strategy- Based approach
  2. A Value- Based approach

الف) رویکرد استاندارد: این رویکرد که به رویکرد بریتانیایی یا برون‌داد نیز گفته می‌شود، حداقل سطح قابل قبول عملکرد در کار یا موقعیت خاص را مورد توجه قرار می‌دهد. در این رویکرد توجه عمده‌ای به متصدیان کار نمی‌شود و به نتایج حاصل از کار توجه می‌شود. این فرایند با شناسایی نقش‌های کلیدی و عناصر کار و سپس توصیف استانداردهای قابل قبول و ملاک‌های عملکرد آغاز می‌شود و نهایتاً با شناسایی انواع شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام کار و تحقق این استانداردها پایان می‌پذیرد. انتقادهایی که بر این رویکرد استاندارد وارد است عبارتند از:

علی‌رغم انتقاد از رویکرد استانداردهای شغلی، مدل‌های این رویکرد درک بهتری از شایستگی را فراهم کرده‌اند به‌ویژه با خاطر نشان کردن این که نتایج حاصل از کار باید یک شاخص اصلی شایستگی باشد.

ب) رویکرد رفتاری: در این رویکرد شایستگی به‌عنوان رفتارهای مورد نیاز در عملکرد برتری که افراد نشان می‌دهند، تعریف می‌شود. به عبارتی "شایستگی" توصیفی از فعالیت‌ها، رفتارها و برون‌دادهایی است که یک فرد قادر به نشان دادن آن‌ها باشد.

در مورد تفاوت دو رویکرد فوق باید گفت که رویکرد اول وظایف و نتایج مورد انتظار از شغل را نشان می‌دهد و عمدتاً برای کلیه پرسنل سازمان (نه الزاماً مدیران) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که رویکرد دوم با خصوصیات درونی فرد مرتبط است و همانطور که در بخش‌های قبلی اشاره شد، دیدگاهی است که در آمریکا برای تشریح عملکرد سطوح بالاتر و به‌ویژه مدیران به کار برده می‌شود.

در مجموع دو رویکرد، شایستگی‌های رفتاری و استانداردهای شغلی مکمل یکدیگر هستند. شایستگی‌های رفتاری، رفتارها و توانایی‌هایی هستند که فرد چنانچه قصد دستیابی به نتایج بیان شده توسط استانداردهای شغلی را داشته باشد، به آن نیاز دارد. در واقع، یک ارتباط منطقی بین درون‌دادها و فرایندها که نوعاً با

شایستگی‌های رفتاری و برون‌دادهای توصیف شده توسط استانداردها بیان می‌شود، وجود دارد.

دسته‌بندی رویکردها از دیدگاه اسپنسر دو دسته شایستگی‌ها را به طور روشن معین می‌کند که عبارتند از:

الف) شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضرور را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد.

ب) شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است.

طبق تحقیقات و مطالعات انجام شده توسط هافمن [۲۸]. رویکردهای مطرح در تعیین شایستگی‌ها به سه دسته اصلی زیر تقسیم می‌شود:

الف) رویکرد رفتاری شامل عملکرد قابل مشاهده افراد

تمرکز این رویکرد بر وظایف شغل، خروجی‌ها و نتایج موردنظر از آن شغل است که چارچوب رفتاری برای برنامه‌های آموزشی بوجود می‌آورد و برای سیستم‌های ارزیابی بسیار قابل استفاده است. این رویکرد برای شغل‌هایی که بتوان به راحتی خروجی‌های آن‌ها را تعریف نمود، کاربرد دارد.

ب) رویکرد استاندارد:

تمرکز این رویکرد در تعیین شایستگی‌ها، بر نتایج استاندارد و کیفی شغل است و در مقوله‌های بهره‌وری و اثربخشی استفاده دارد.

ج) رویکرد خصوصیات و ویژگی‌ها اصلی و زیربنایی فرد:

تمرکز این رویکرد در تعیین شایستگی‌ها، بر ویژگی‌های اساسی فرد از جمله دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز شغل او است و بر روی ورودی‌ها جهت عملکرد مؤثر تکیه دارد و برای شغل‌هایی که تعیین خروجی‌ها و نتایج آن مبهم است، کاربرد بسیار دارد.



یوکل در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده در این زمینه، راهبردهای تعیین شایستگی را به ۵ طبقه دسته‌بندی کرد که عبارتند از:

راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی

راهبرد رفتاری

راهبرد اقتضایی

راهبرد تاثیرات قدرت

راهبرد ترکیبی

الف) راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی: طبق مطالعات انجام شده بین سال‌های ۱۹۰۰ تا ۱۹۴۰ در خصوص رهبری به این نکته تاکید می‌شد که چه ویژگی‌های فردی، رهبران را از دیگر اعضا سازمان متمایز می‌کند و در مجموع وجود چه ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مفاهیم ذهنی، مهارت‌ها و ارزش‌هایی در افراد موجب بروز رفتارها و عملکردهای برتر، رهبران موفق جهانی می‌شود.

ب) راهبرد رفتاری: تحقیقات پژوهش‌گران در سال‌های بعد از ۱۹۴۰ نشان داد که ویژگی‌های بنیادی شخصی برای رسیدن به عملکرد برتر در مدیریت، لازم است ولی کافی نیست. در سال ۱۹۹۰ باس تمرکز خود را روی رفتارهای مدیران قرار داد و رفتارهای اثربخش و غیراثربخش ملاک بررسی تحقیقات او قرار گرفت و این نتیجه حاصل شد که رفتارهای مدیریتی به دو دسته کلی (رفتارهای وظیفه‌محور- رفتارهای فردمحور) تقسیم می‌شود. در این رویکرد شایستگی بر حسب رفتار افراد در موقعیت واقعی در محل کار ارزیابی می‌شود. این شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اساسی افراد مانند صفات، دانش، مهارت و انگیزش که به‌طور کلی با عملکرد سطح بالا مرتبط‌اند، تعریف می‌شود. این رویکرد دارای نقاط ضعفی است که از جمله آن‌ها به چند مورد زیر اشاره می‌شود. این رویکرد دارای انعطاف‌ناپذیری شدید است. ناظر به گذشته است و هیچ ضمانتی وجود ندارد که

شایستگی‌هایی که دیروز به عملکرد عالی منجر می‌شدند، امروز و در آینده نیز به نتایج مشابه منجر شوند. از سوی دیگر این مدل پویایی، تحرک محیط کاری و جستجوی مداوم سازمان‌ها را به دلیل نیاز آن‌ها به شایستگی‌های جدید نادیده می‌گیرد.

ج) راهبرد اقتضایی: راهبرد اقتضایی که رویکرد فرایندمحور نیز خوانده می‌شود بر اهمیت عوامل موثر بر موقعیت تاکید دارد. این راهبرد در تلاش است تا ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز در عملکرد عالی مدیریتی را شناسایی کند. این راهبرد به بررسی عملکرد مدیریت با تمرکز بر زمینه اجتماعی می‌پردازد که در آن زمینه عملکرد صورت گرفته است. تعدادی از تحقیقات در این راهبرد از تعریف شایستگی بر پایه رفتار استفاده کرده‌اند و بنابراین راهبرد اقتضایی می‌تواند در برگیرنده راهبرد رفتاری نیز باشد. اما تفاوت آن‌ها در این است که تحقیقات انجام‌شده بر پایه این راهبرد، بیشتر دربرگیرنده توصیف عوامل موقعیتی مؤثر بر شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد بالا است. در این رویکرد نقش فرد و شکل کار نادیده گرفته شده و بیشتر بر فرهنگ، ارزش‌ها و چگونگی تاثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی تأکید می‌شود. در این زمینه دو نظریه کاملاً متفاوت اقتضایی وجود دارد. در نظریه اول بارتلت و گوشال بر این باورند که تنوع عوامل موقعیتی از کاری به کار دیگر آن‌چنان گسترده و زیاد است که تهیه یک لیست عمومی از شایستگی‌های مدیریتی مرتبط با موقعیت‌های مدیریتی، غیرممکن به نظر می‌رسد. طبق نتایج به دست آمده اندازه سازمان و ملیت می‌توانند بر شایستگی‌های مدیریتی که به عملکرد موفق مدیران منجر می‌شود تاثیرگذار باشند. نظریه دوم، دیدگاه اسپنسر است مبنی بر این که مدیران عالی از هر نوع و سطحی در یک نیمرخ کلی از مهارت‌های مشترکی برخوردارند و می‌توان مدل شایستگی مشترکی برای همه مدیران تدوین نمود.

د) راهبرد تاثیرات قدرت: در این راهبرد تاثیر قدرت و اختیار در مدیریت مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد و برای اندازه‌گیری آن روی رهبری اثربخش، مفاهیمی چون ( تفاوت بین قدرت و اختیار<sup>۱</sup>)، (نتایج اثرگذاری از جمله اطمینان‌بخشی، مقبولیت، متقاعدسازی و مشورت‌دهی)، (فرآیند اثرگذاری) و (انواع قدرت و مراجع قدرت) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ه) راهبرد ترکیبی: در سال‌های اخیر محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب چهار راهبرد فوق برای تعیین قابلیت‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد. در راهبرد ترکیبی به مدیریت به عنوان یک پدیده کلی که در برگیرنده تمام عوامل است، پرداخته می‌شود، یعنی مجموعه ویژگی‌های بنیادی فرد، رفتارها، شرایط محیطی و تاثیرات قدرت در این راهبرد مورد بررسی قرار می‌گیرد [۲۷].

**الگوهای قابلیت در ایران و جهان:** موضوع قابلیت و تاثیر آن بر عملکرد ابتدا توسط پرفسور مک کله‌لند و در دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح می‌شود. از آن پس تاکنون مطالعات مربوط به الگوها و مدل‌های قابلیت دو مسیر را دنبال می‌کند. مسیر علمی و پژوهشی که عمدتاً در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و توسط استادان و پژوهشگران دنبال شد و به صورت نظری موضوع قابلیت مورد توجه قرار گرفته است و مسیر تجربی و سازمانی که در سازمان‌ها و توسط کارشناسان، شرکت‌ها و شبکه‌های مشاوران مدیریت و منابع انسانی پی گرفته شده است و به صورت کاربردی و عملی به تعریف قابلیت‌ها و تاثیر آن در کسب نتایج عملکردی و تعیین فهرست شایستگی‌ها و طراحی مدل‌های قابلیت منجر می‌شود. گرچه در ادبیات علمی کشور و خصوصاً متون علمی رشته‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت مطالب مربوط به موضوع قابلیت به صورت ترجمه‌ی در اختیار بود، اما در طول هشت سال گذشته و پس از سال ۲۰۰۲ میلادی و مصادف با سال ۱۳۸۰ شمسی

این مفهوم مورد کاربرد فزاینده در سازمان‌های صنعتی و خصوصی کشور قرار گرفت. مطالبی که در ادامه می‌آید به اجمال به همین پیشینه تحقیق اشاره دارد. در کشور ما و خصوصاً در هشت سال اخیر دو دسته مطالعات و پژوهش‌ها در خصوص طراحی مدل قابلیت‌ها صورت گرفته است. یک دسته از این مطالعات به پایان نامه‌های دانشگاهی پیرامون مدل‌های شایستگی‌ها مربوط می‌شود. بر اساس بررسی‌های مؤلف این مقاله تا کنون ۲ پایان‌نامه دانشگاهی در سطح دکترا برای تعیین الگوی شایستگی‌های مدیران ورزشی و یک پایان‌نامه هم در خصوص تعیین شایستگی‌های مدیران وزارت نیرو انجام شده است. همچنین براساس گزارش دریافت شده از سازمان مدارک علمی کشور ۶ پایان‌نامه دانشگاهی برای اخذ درجه کارشناسی ارشد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور انجام شده که مهم‌ترین آن‌ها بر اساس متون دینی به بررسی شایستگی‌های مدیران و تعیین و ارزیابی مدل شایستگی‌های شرکت‌های ساپکو مربوط است.

دسته دوم مطالعات به پژوهش‌هایی باز می‌گردد که برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها با درک اهمیت به کارگیری این مفهوم در توسعه مدیریت و تعالی منابع انسانی به تهیه مدل و الگوی بومی شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران خود مبادرت نموده‌اند. از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل شایستگی‌های مدیریتی سازمان تامین اجتماعی، مدل قابلیت‌های مدیران در وزارت نیرو، مدل شایستگی‌های مدیران شرکت مپنا و مدل شایستگی‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اشاره کرد. آنچه در حوزه سازمانی و تجربی و در شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار در داخل کشور تلاش‌های پراکنده‌ای در جهت طراحی مدل شایستگی‌ها معمول گردیده و فاقد یک روش شناسی معتبر علمی بوده است و احتمالاً نتایج آن‌ها از اعتبار کافی برخوردار نیست. از سوی دیگر تقریباً تا کنون تلاش مناسبی در جهت طراحی الگوهای بومی قابلیت‌های مدیران دولتی در ایران صورت نگرفته است.

در اینجا به پاره‌ای از مطالعات خارجی نیز اشاره می‌شود:

- مطالعات دانشگاه میشیگان، شایستگی‌های مدیریتی بویاتزیس، پدler و همکاران، هانت و والاس، ارزش‌های رقابتی کوئین، مطالعه هرلی، استفی و انگاسن که خود شش مطالعه انجام شده را مورد مقایسه قرار داده است.

- مطالعات و پژوهش‌های گوناگونی نیز برای طراحی مدل قابلیت‌های مدیران در سازمان‌های خارجی صورت گرفته است که در اینجا به مهم‌ترین آن‌ها فهرست-وار اشاره می‌شود. مدل MCI چارتر انگلستان، مدل Work Force برای وزارتخانه‌های استرالیا، الگوی شایستگی‌های مدیران اجرایی بخش‌های دولتی استرالیا، الگوی شایستگی‌های رهبری در ارتش کانادا، مدل شایستگی‌های مدیران در شرکت AT&T، مدل شایستگی‌های مدیران مؤسسه اشریج، سازمان‌های دولتی در کانادا، قابلیت‌های عمومی یک مؤسسه، شایستگی‌های مورد استفاده در یک سازمان خدمات عمومی، الگوی پیشنهادی اداره مدیریت پرسنلی در آمریکا، الگوی خود ارزیابی شایستگی‌ها، شایستگی مدیران میانی، شایستگی‌های موقعیت‌های حرفه‌یی در ایالات واشنگتن را می‌توان به عنوان مهم‌ترین مدل‌های قابلیت مدیران نام برد.

از منظر محقق، قابلیت به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که وجود آن در یک فرد به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌آورد. قابلیت‌ها غالباً به صورت رفتار، قابل مشاهده هستند.

در این تعریف دو ویژگی زیر برای قابلیت حائز اهمیت ویژه است:

اولاً، خصوصیت رابطه علت و معلولی میان قابلیت‌ها و عملکرد به این معنا است که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار با عملکرد مشخص می‌شود. ثانیاً، خصوصیت معیار و ملاک‌گزینی برای هر شایستگی جهت مشاهده رفتار و سنجش

و ارزیابی قابلیت افراد و رسیدن به عملکرد برتر؛ حکم می‌کند که معیارهای مشخص و قابل مشاهده‌ای برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود.

### طرح تحقیق

بر اساس پرسش‌های آغازین تحقیق و دغدغه‌های اصلی محقق پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش تدوین می‌شود [۶]. پرسش اصلی تحقیق ارتباط تنگاتنگی با سؤال آغازین محقق دارد. در حقیقت پاسخ‌گویی به پرسش‌های آغازین محقق از طریق پاسخ به پرسش اصلی پژوهش امکان‌پذیر می‌شود [۱۵]. بر این اساس پرسش اصلی این تحقیق عبارتست از:

• "الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران دولتی در ایران" کدام است؟

پرسش‌های فرعی پژوهش برای تسهیل پاسخ‌گویی به سؤال آغازین محقق و پرسش اصلی محقق تدوین و در فرآیند اجرای تحقیق پاسخ داده می‌شوند. بر این مبنا عموماً پرسش‌های فرعی پژوهش ارتباط بسیار نزدیکی با چارچوب، ادبیات و فرآیند تحقیق دارد. از آنجا که برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های تحقیق، ابتدا باید به ساخت مدل یا الگوی قابلیت‌ها از طریق تعیین ابعاد و مولفه‌ها و گروه‌بندی آنها اهتمام شود. اولین پرسش فرعی این تحقیق به صورت زیر تدوین شده است.

• چگونه می‌توان قابلیت‌ها و شایستگی‌های راهبردی مدیریتی، مدیران دولتی را گروه‌بندی کرد؟

پس از پاسخ به این سؤال، پژوهشگر باید برای پاسخ به پرسش اصلی کلیه قابلیت‌های مدیران دولتی را از منابع گوناگون و متعدد شناسایی و نسبت به طبقه‌بندی آنها اقدام کند. در این بخش از پژوهش، محقق پس از تشکیل بانک شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس تشابه اسمی و مفهومی، فهرست پالایش شده قابلیت‌ها را تعیین و بر اساس منظور از هر قابلیت و نتایج و آثار آن بر عملکرد

مدیران دولتی و پژوهش‌های علمی مرتبط، نسبت به طبقه‌بندی نهایی قابلیت‌های مدیران دولتی اقدام می‌کند. لذا پرسش بعدی این پژوهش عبارتست از:

● با اهمیت‌ترین قابلیت‌های راهبردی مدیران دولتی کدام است؟

با توجه به سؤال آغازین و پرسش‌های اصلی و فرعی مطرح شده مدل تحلیلی این تحقیق معین می‌شود.

**روش‌شناسی:** در این پژوهش به تناسب هدف و مراحل انجام تحقیق از روش‌های گوناگون بهره گرفته شد. سه روش عمده به کار گرفته شده در این تحقیق عبارتند از: مصاحبه اکتشافی و عمیق با خبرگان برای طراحی مدل مفهومی، روش مطالعه اسناد برای گردآوری اطلاعات از منابع گوناگون و روش دلفی برای دریافت دیدگاه‌ها و تایید خبرگان.

در روش دلفی خبرگان موضوع مورد تحقیق از سوی محقق انتخاب می‌شوند و نظرات آنان طی پرسشنامه‌ای دریافت، طبقه‌بندی و در تحقیق تأثیر داده می‌شود. محقق در قالب پرسشنامه‌ای دیگر مجدداً نظرات آنان را از دستاوردهای جدید تحقیق جویا می‌شود. این فعالیت تا جایی ادامه می‌یابد که نتایج کاملاً مورد تایید خبرگان قرار گیرد. در روش دلفی افراد لزوماً یکدیگر را نمی‌شناسند. در این تحقیق نیز از روش دلفی استفاده شده است.

جدول ۱- چارچوب پژوهشی، مدل محقق ساخته

| محو‌رهای مطالعه                   | رویکرد                   | راهبرد     |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|
| چشم‌انداز بیست ساله کشور          |                          |            |
| چشم‌انداز تحول اداری              |                          |            |
| دیدگاه‌های رهبران نظام            |                          |            |
| سیاست‌های نظام اداری              | رویکرد مبتنی بر استراتژی | ساختن الگو |
| مدل‌های سازمانی خارجی             |                          |            |
| مدل‌های سازمانی داخلی             |                          |            |
| پیمایش دیدگاه‌های خبرگان          |                          |            |
| پیمایش دیدگاه‌های برترین عملکردها |                          |            |

### مراحل انجام تحقیق: برای تبیین دقیق‌تر هدف این پژوهش به مراحل تحقیق

اشاره کنیم. مراحل تحقیق به قرار زیر اشاره می‌شود:

- ۱- مراجعه به متون و اسناد و تدوین ادبیات تحقیق با بهره‌گیری از تحقیق کتابخانه‌یی.
- ۲- گردآوری اسناد مرتبط و بررسی و تجزیه و تحلیل آن‌ها و تهیه بانک شایستگی‌های مدیران دولتی با استفاده از روش تحلیل اسناد.
- ۳- تهیه چارچوب یا ساختمان مدل شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی بر مبنای تحلیل اسناد و انجام مصاحبه با خبرگان بهره می‌گیرد.
- ۴- تعیین طبقات شایستگی‌ها و قابلیت‌ها بر اساس بانک تهیه شده از قابلیت‌ها، با تهیه جدول قابلیت‌ها با تلفیق نتایج بررسی متون و تحلیل اسناد مرتبط.
- ۵- قرار دادن دو دستاورد به چهار مرحله پیشین یعنی چارچوب مدل قابلیت‌های مدیران دولتی و فهرست طبقه‌بندی شده قابلیت‌های مدیران دولتی در اختیار خبرگان نظرخواهی از آنها با بهره‌گیری از تکنیک دلفی.
- ۶- صحت‌گذاری بر مدل و تعیین اهمیت قابلیت‌های به دست آمده از پژوهش با بهره‌گیری از روش پیمایش و به کارگیری ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها.
- ۷- تجزیه و تحلیل داده‌های کمی و کیفی و تهیه الگوی نهایی قابلیت‌های مدیران دولتی بر اساس نتایج آن.
- ۸- تأیید نهایی مدل با دریافت نظرات خبرگان با تدوین پرسشنامه جدید.

### تحلیل داده‌ها

بر اساس جدول ۱ (روش شناسی پژوهش) بیش از دویست ویژگی مدیران به



دست آمد. این ویژگی‌ها به دقت مورد تحلیل قرار گرفت. دست آورد فرآیند تحلیل، ادغام موارد مشابه، طبقه‌بندی و گروه‌بندی ویژگی‌ها بود. ضمن تدوین بعد دانش و آگاهی چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران (جدول ۲)، در چهار بعد، در نهایت دوازده مؤلفه و چهل و دو شاخص تعیین شد و تعاریف هر یک از شاخص‌ها بر اساس ادبیات علمی تدوین گردید. جداول ۳، ۴، ۵ و ۶ چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران را به خوبی نشان می‌دهند.

جدول ۲- بعد دانش و آگاهی چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران

| ابعاد           | مؤلفه‌ها               | شاخص‌ها                     | تعریف   |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---|
|                 |                        |                             | شناخت و درک ساختارهای متفاوت حکومتی و فرایندهای تصمیم‌گیری، شناخت و درک شرایط بین‌المللی و روندهای اقتصادی و تاثیر آن‌ها بر حوزه کاری و درک اثرات فن‌آوری‌های نوین بر عملیات حوزه مرتبط.  |
|                 | آگاهی‌های پیرامونی     | آگاهی از روندهای بین‌المللی | آگاهی از نظام اعتقادی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کشور؛ آشنایی، شناخت و تحلیل و درک وظایف دولت در توسعه کشور، آشنایی با چشم‌انداز کشور و برنامه‌های توسعه و توان تبیین جایگاه بخشی در تحقق شاخص‌های توسعه کشور، فرآیندهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، قدرت تحلیل اثرات تعاملات سیاست بر اداره در حوزه مرتبط [۹]. |
| دانش و آگاهی‌ها | آگاهی‌های درون سازمانی | آگاهی از حکمرانی در سطح ملی | شناخت و درک کارکرد دستگاه و سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی آن و همچنین تاثیر عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر تحقق مأموریت و اهداف سازمان.   |
|                 |                        | آگاهی‌های شغلی              | شناخت و درک مسائل تخصصی و حرفه‌یی در حوزه کاری و نقش آن در خروجی‌ها و هدایت مدیریت برای بهبود شاخص‌های عملکردی.   |

جدول ۳- بعد مهارت چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران منبع؛ بر ساخته محقق

| ابعاد    | مولفه‌ها                         | شاخص‌ها                             | تعریف   |
|----------|----------------------------------|-------------------------------------|---|
|          |                                  | تفکر<br>استراتژیک                   | به دیدن چشم اندازها و افق‌های دور تمایل دارد. تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی به صورت مرتبط و هم‌افزا و در جهت تحقق نیازهای دستگاه و سازمان متعهد است. |
|          |                                  |                                     | تفکر تحلیلی   |
|          | مهارت‌های<br>ادراکی              | تفکر خلاق                           | زیر سوال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین‌ها و پاسخ به چالش‌ها، همراه با به کارگیری راه کارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه‌های جدید اطلاق می‌شود.  |
|          |                                  |                                     | تصمیم‌گیری  |
| مهارت‌ها |                                  | توسعه روابط                         | ایجاد و نگهداری روابط سالم و بهره‌مندی از هوش عاطفی و هیجانی و ایجاد فضای موثر کاری بین خود و دیگران است که از طریق ایجاد اعتماد، همدلی، گوش سپردن به دیگران، انتقال اطلاعات و دانش انجام می‌شود.   |
|          |                                  |                                     | کار تیمی  |
|          | مهارت‌های<br>انسانی و<br>ارتباطی | شبکه‌سازی<br>توان مذاکره و<br>گفتگو | ایجاد، توسعه و حفظ ارتباطات، روابط و پیوندهای داخلی و خارجی را به منظور تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی شامل می‌شود.   |
|          |                                  |                                     | مدیریت<br>تعارض   |
|          |                                  |                                     | به توانایی تعریف منابع ایجاد تعارض بین خود و دیگران و گام برداشتن در جهت غلبه بر ناهماهنگی‌ها با تمرکز بر روی حل مسایل اطلاق می‌شود.  |
|          |                                  | همکاری<br>و<br>هماهنگی              | توانایی برقراری رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با افراد مختلف و برقراری ارتباط متقابل بین اجزای مختلف کار و ایجاد   |

همکاری‌های سازمانی و هماهنگی با حوزه‌های گوناگون داخل سازمان و خارج سازمان را می‌گویند.

توان ارزیابی فعالیت‌های افراد تحت سرپرستی خود را دارد و به آن‌ها بازخورهای رفتاری و عملکردی سازنده‌ای را با هدف نظارت موثر ارائه می‌دهد و متناسب با عملکرد از ابزار پاداش و تنبیه به صورت موثر استفاده می‌کند. همچنین می‌تواند از همه شایستگی‌های کارکنان خود استفاده موثر به عمل آورد و با هر کس متناسب با شرایط، مدیریت مفیدی را اعمال می‌کند.

مدیریت افراد

جدول ۴- مهارت‌های فنی و اجرایی چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران

| ابعاد    | مولفه‌ها               | شاخص‌ها                  | تعریف  |
|----------|------------------------|--------------------------|--|
|          |                        | سازمان‌دهی               | مهارت لازم برای شناخت فرآیندهای کاری و سازمانی و وظایف شغلی و تشخیص اهمیت و اولویت آن‌ها را دارد و بر اساس توانمندی افراد به تقسیم کار میان افراد و واحدهای سازمانی و گروه‌های کاری و ایجاد ارتباط میان آنان، به منظور کسب اهداف سازمانی اقدام می‌کند.   |
| مهارت‌ها | مهارت‌های فنی و اجرایی | برنامه‌ریزی و هدفگذاری   | ارائه یک روش منظم و مدون، برای تعیین فعالیت‌های اثربخش در به انجام رساندن ماموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به حوزه مدیریت بر اساس چشم‌انداز کلان و برنامه راهبردی سازمان و برخورداری از توانایی لازم جهت تعریف اهداف مشخص، شفاف، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول، واقعی و معین در یک محدوده زمانی مناسب است. |
|          |                        | نتیجه‌گرایی              | از تفکر اجرایی و تمرکز تلاش‌های شخصی برای کسب نتایج بهره‌ور و متناسب با اهداف سازمانی برخوردار است.  |
|          |                        | مدیریت منابع و سرمایه‌ها | به فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، اطلاعات و دانش سازمانی و اعمال مدیریت کارآ، از طریق تخصیص و مصرف مدبرانه منابع، امکانات و تجهیزات و بهره‌برداری مطلوب از سرمایه‌های فکری سازمان.  |

با در نظر گرفتن راهبردهای سازمانی و از طریق تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکردی و اندازه‌گیری آن‌ها، امکان نظارت، کنترل و قضاوت درخصوص عملکرد مدیریت عملکرد افراد، واحدها و سازمان را به‌طور کمی و کیفی فراهم می‌کند، به نحوی که گزارش‌های عملکردی به سرعت و سهولت قابل دستیابی است و مکانیزم‌های بهبود عملکرد به‌طور مستمر طراحی و اجراء می‌شود.

جدول ۵- بعد ویژگی‌های چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران

| ابعاد          | مولفه‌ها   | شاخص‌ها                        | تعریف   |
|----------------|------------|--------------------------------|---|
|                |            | الگوی اخلاقی                   | داشتن اعتقاد و پایبندی به ضرورت تعریف و ترویج ارزش‌ها و اصول اخلاقی ناظر بر حرفه مدیریت و حفظ صداقت، راستی [۱۶] و سلامت اداری و قابلیت اجرای این اصول در مراودات درون سازمانی و برون سازمانی به صورت یک الگوی اخلاقی. |
|                | رهبری      | تحول‌گرایی                     | استقبال از تغییر و آغازگری و تسهیل تاثیر آن بر افراد، بخش‌ها و سازمان از طریق ایجاد یک استراتژی تغییر پایدار و فراهم آوردن جوی مثبت و خوش‌بینانه برای تغییر و رفع موانع موفقیت است [۱۷].                              |
| ویژگی‌های فردی |            | تاثیرگذاری بر دیگران           | قابلیت اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران ( از راه ترغیب، اقناع، انگیزش و مذاکره) و هدایت رفتار دیگران و ایجاد و توسعه پایگاه قدرت در راستای تحقق مأموریت و اهداف سازمانی است.                                  |
|                |            | هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها | توانایی درک و تحلیل روندهای محیطی و شناخت موقعیت‌های موجود در محیط و بهره‌گیری از آن‌ها به منظور کسب نتایج برتر سازمانی است.  |
|                | خویش‌شناسی | خودآگاهی                       | آگاهی از ارزش‌های شخصی، سبک روابط بین فردی، نقاط قوت و ضعف و عواطف شخصی و درک تاثیر آن بر روابط با دیگران است.  |
|                |            | مدیریت بر خود                  | مدیریت موثر زندگی شخصی، منابع و زمان خود جهت اطمینان از این که کارها به صورت کارا و موثر به اتمام می‌رسد.   |

حفظ آرامش و متانت در شرایط دشوار و غیرقابل پیش‌بینی، تلاش برای بررسی و حل مسایل با شکیبایی کامل و برخورداری از توانایی تحمل فشار و استرس در شرایط گوناگون است.

تحمل و سعه صدر

---

ادامه جدول ۵- بعد ویژگی‌های فردی چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران

| ابعاد          | مولفه‌ها      | شاخص‌ها            | تعریف   |
|----------------|---------------|--------------------|---|
|                |               | توسعه فردی         | اطمینان‌بخشی به پیشرفت مستمر و افزایش دانش، مهارت‌ها، رویکردها و درگیر شدن در تجربیات و چالش‌های جدید است.  |
|                | کمال‌گرایی    | توانمندسازی دیگران | توسعه دیگران از طریق ایجاد و تقویت شرایط حمایت‌کننده، شرکت در برنامه‌های آموزشی و پرورشی و تفویض اختیار و مسؤلیت به همکاران با هدف افزایش عملکرد و به‌حداکثر رساندن توانایی‌های بالقوه و رشد حرفه‌یی افراد تحت سرپرستی است. |
| ویژگی‌های فردی |               | انگیزه و انرژی     | از توان جسمی و انرژی برای فعالیت‌های اجرایی برخوردار است و انگیزه درونی لازم و کافی را نیز برای تلاش جهت فراتر رفتن از متوسط عملکرد در خود احساس می‌کند.  |
|                |               | مثبت‌اندیشی        | داشتن نگرش مثبت به مسایل سازمانی و شغلی و امیدواری به نقش خود در حل مسایل آتی و بهبود عملکرد و تعالی سازمان است.  |
|                | خصوصیات درونی | سازگاری            | تنظیم رفتارها برای کارکردن به صورت و کارآمد در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف و تیم‌های مدیریتی برای حداکثر استفاده از منابع و توانمندی‌های موجود سازمان است.                              |
|                |               | عزت نفس            | اعتماد به نفس، ایمان به توانایی‌های ذاتی و استعداد‌های فطری خویش و اطمینان از استقلال در بیان نظرات، افکار و ایده‌های خود است.  |

جدول ۶- بعد ارزش‌های چارچوب تفصیلی قابلیت مدیران دولتی ایران

| ابعاد     | مولفه‌ها                 | شاخص‌ها                       | تعریف  |
|-----------|--------------------------|-------------------------------|--|
|           |                          | توکل                          | اتخاذ تصمیمات و اجرای اقدامات پس از بررسی جوانب گوناگون، با امید به خدا و انجام امور با اراده شخصی و ایمان به او [۳].  |
| خدا باوری | اعتقاد به نظارت الهی     |                               | باور به نظارت همواره خداوند بر تمام اعمال خود و اعتقاد به ضرورت پاسخ‌گویی به رفتار و کردار خود در زندگی دنیوی و حیات پس از مرگ [۱۱].   |
|           |                          | سپاسگزاری از خداوند           | شاکر بودن خداوند متعال به خاطر نعمت‌های او و برقراری ارتباط استوار با ماورا الطبیعه و کسب انرژی و انگیزه لازم برای ایفای مسؤولیت‌های خود [۱۲].                                     |
|           | دادگری                   | انصاف                         | رعایت اعتدال در فعالیت‌های مدیریتی و در اتخاذ تصمیمات و اقدامات موارد در حوزه مسؤولیت خود و ملحوظ داشتن عدل و دادگری [۲۰].   |
| ارزش‌ها   |                          | مسؤولیت‌پذیری                 | پذیرفتن مسؤولیت در قبال تصمیمات و اقدامات خود و نتایج آن در سازمان، جامعه و حتی برای خود [۵].  |
|           |                          | مشارکت‌طلبی                   | اقدام برای انجام امور در حوزه مسؤولیت خود با مشورت‌گیری از جلب مشارکت سایرین (کارکنان و ارباب رجوع) و اخذ پیشنهادهای آنان برای بهبود فعالیت‌ها.                                    |
|           | حفظ حقوق شهروندان (مردم) | پاسخ‌گویی                     | تعهد به وظایف و مسؤولیت‌های مدیریتی خود به کلیه ذی‌نفعان (جامعه، دولت، شهروندان، کارکنان و ارباب رجوع) و ارائه پاسخ لازم به ابهامات آن‌ها.   |
|           |                          | گرایش به ارباب رجوع (مشتریان) | احترام به مراجعان و راهنمایی و همراهی با آنان، آمادگی کامل برای ارائه خدمت و درک و توجه به نیازهای آنان در برنامه ریزی‌های سازمانی و کسب رضایت ارباب رجوع در ارائه خدمات با کیفیت. |

سنجش اعتبار الگو: برای تأیید دستاوردهای پژوهش، از روش دلفی استفاده شد. پس از طراحی پرسشنامه با مراجعه به خبرگان، نظرات به دست آمده از مشارکت ۳۴

خبیره علمی (اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها و مشاوران در موضوع مرتبط) و ۵۰ خبیره حرفه‌یی (مدیران فعال در حوزه‌های مرتبط با عملکرد شغلی برتر) به شرح زیر ارائه می‌شود.

مهم‌ترین بخش ساخت یک الگو به نحوه شکل‌بندی ابعاد آن تعلق دارد. پس از مطالعه گسترده ادبیات و طراحی الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی، ۴ بعد اصلی "ارزش‌ها"، "دانش و آگاهی‌ها"، "ویژگی‌های فردی" و "مهارت‌ها" در نظر گرفته شد. اولین بخش از سؤالات تحقیق به تایید ابعاد الگوی قابلیت مدیران دولتی اختصاص دارد. به این منظور سؤالاتی طراحی و نتایج دیدگاه‌های خبرگان در ابعاد مختلف مشخص شد:

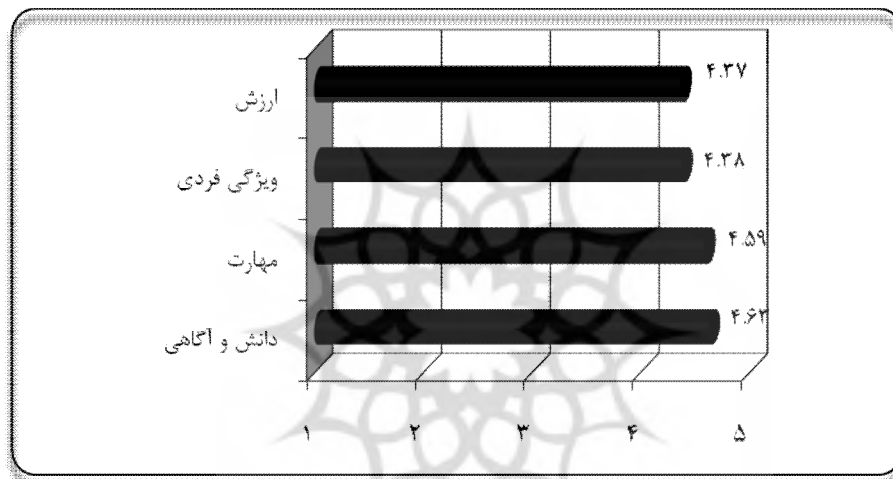
**بعد ارزش‌ها:** قضاوت خبرگان از مفید و موثر بودن "ارزش‌ها"ی مدیران دولتی به عنوان یک بعد از الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی در تأیید این بعد بیش از ۹۰ درصد خبرگان میزان مفید و موثر بودن آن را به عنوان یک بعد محوری از الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی در حد زیاد و یا خیلی زیاد دانسته‌اند. این پاسخ‌ها نمایانگر تایید قطعی این بعد است.

**بعد دانش و آگاهی‌ها:** بیش از ۹۳ درصد خبرگان میزان مفید و موثر بودن بعد دانش و آگاهی‌ها را به عنوان یک بعد محوری دیگر از الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی در حد زیاد و یا خیلی زیاد دانسته‌اند. ضمناً بالای دو سوم خبرگان این بعد را در حد خیلی زیاد مفید و موثر دانسته‌اند. این پاسخ‌ها نمایانگر تایید قطعی این بعد است.

**بعد ویژگی‌های فردی:** نزدیک به ۸۵ درصد خبرگان میزان مفید و موثر بودن بعد «ویژگی‌های فردی» را به عنوان یک بعد محوری از الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی در حد زیاد و یا خیلی زیاد دانسته‌اند و تنها ۲.۳ درصد خبرگان مفید و موثر بودن این بعد را در حد کم و خیلی کم دانسته‌اند. این پاسخ‌ها نیز نشان‌دهنده موافقت

آنان با حضور این بعد در الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران است.

**بعد مهارت‌ها:** نزدیک به ۹۵ درصد خبرگان میزان مفید و موثر بودن بعد «مهارت‌ها» را به عنوان یک بعد محوری دیگر در حد زیاد و یا خیلی زیاد دانسته‌اند. نکته بسیار مهم در تحلیل نتایج این بعد آن است که هیچ یک از خبرگان مفید و موثر بودن این بعد را زیر متوسط ندانسته‌اند. این پاسخ‌ها نشان‌دهنده موافقت قطعی آنان با حضور این بعد در الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران است. در ادامه به منظور فراهم آوردن امکان مقایسه مفید و موثر بودن ابعاد مدل از دیدگاه خبرگان در شکل ۱ نمودار مقایسه‌ی ابعاد مختلف ارائه می‌شود:



خیلی زیاد    زیاد    متوسط    کم    خیلی کم

شکل ۱- نمودار مقایسه‌ای میانگین امتیازات کسب شده ابعاد الگو از نگاه خبرگان

نتایج حاصل از بررسی میانگین امتیازات در هر بعد نشان می‌دهد که همه ابعاد الگو بالاتر از حد زیاد (۴) مورد تایید قرار گرفته‌اند و در این میان به ترتیب ابعاد "دانش و



آگاهی"، "مهارت"، "ویژگی فردی" و "ارزش‌های مدیران دولتی به عنوان ابعاد مفید، موثر و محوری الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران دانسته شده است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود خبرگان مشارکت‌کننده در این تحقیق ابعاد مدل را در سطح خیلی زیاد و عالی مورد تایید قرار داده‌اند. همچنین خبرگان در ارتباط با مولفه‌های هر بعد نیز اظهار نظر نموده‌اند. تایید هر مولفه بر اساس دو خصوصیت صورت گرفت. اول آنکه خود مولفه‌های دوازده‌گانه می‌باید مورد تأیید قرار می‌گرفت و شاخص‌های هر مؤلفه نیز از جهت تاثیر شاخص‌ها در عملکرد برتر مدیران باید تأیید می‌شد. در ادامه وضعیت شاخص‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تحلیل یافته‌ها

جمع‌بندی نتایج شاخص‌ها از منظر خبرگان حکایت از آن دارد که تمامی شاخص‌ها ویژگی تأثیرگذاری بر سطح عملکرد مدیران را دارند. از میان ۴۱ شاخص ارائه شده در الگوی تحقیق و بررسی شده توسط خبرگان، تمامی قابلیت‌ها موفق به کسب شرط کافی برای حضور در الگوی نهایی قابلیت مدیران دولتی از دیدگاه خبرگان شده‌اند. همانگونه که در جدول زیر مشاهده می‌شود شاخص‌های تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی، پاسخ‌گویی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تفکر استراتژیک، تحول‌گرایی و مسئولیت‌پذیری کلیدی‌ترین شاخص‌های تأیید شده و تأثیرگذار در ارتقای سطح عملکرد مدیران دولتی است. این نتیجه همخوانی قابل توجهی با ادبیات علمی مدیریت دولتی دارد.

جداول زیر به طور خلاصه کلیه نتایج مهم و کلیدی پیمایش دیدگاه‌های خبرگان را در خصوص ابعاد و شاخص‌ها و وضعیت پذیرش یا رد آنها به تفکیک ابعاد نشان می‌دهد.

جدول ۷- وضعیت پذیرش بعد مهارت‌های مدیران دولتی و شاخص‌های مرتبط

| بعد      | امتیاز | شاخص                     | تأثیر عملکردی | نتیجه شاخص |
|----------|--------|--------------------------|---------------|------------|
| مهارت‌ها | ۴/۵۹   | تفکر استراتژیک           | ۴/۳۷          | تایید      |
|          |        | تفکر تحلیلی              | ۴/۴۴          | تایید      |
|          |        | تفکر خلاق                | ۴/۱۴          | تایید      |
|          |        | تصمیم‌گیری               | ۴/۴۹          | تایید      |
|          |        | توسعه روابط              | ۴/۲۶          | تایید      |
|          |        | کار تیمی                 | ۴/۱           | تایید      |
|          |        | شبکه‌سازی                | ۴/۷           | تایید      |
|          |        | توان مذاکره و گفتگو      | ۴/۲۶          | تایید      |
|          |        | مدیریت تعارض             | ۴/۱۲          | تایید      |
|          |        | همکاری و هماهنگی         | ۴/۰۲۳         | تایید      |
|          |        | مدیریت افراد             | ۴/۲۸          | تایید      |
|          |        | سازمان‌دهی               | ۴/۲۱          | تایید      |
|          |        | برنامه ریزی و هدف‌گذاری  | ۴/۳۷          | تایید      |
|          |        | نتیجه‌گرایی              | ۴/۱۸          | تایید      |
|          |        | مدیریت منابع و سرمایه‌ها | ۴/۲۱          | تایید      |
|          |        | مدیریت عملکرد            | ۴/۱۸          | تایید      |

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود بعد مهارت‌های مدیران دولتی با تایید بسیار بالای خبرگان مواجه شده است. از میان ۱۷ شاخص گوناگون این بعد که در قالب سه مولفه مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی و مهارت‌های فنی و اجرایی توزیع شده است، تمام شاخص‌ها در میان مدیران دولتی از دیدگاه خبرگان از حد پذیرش با موفقیت گذشته‌اند.

جدول ۸- وضعیت پذیرش بعد ویژگی‌های فردی مدیران دولتی و شاخص‌های مرتبط

| بعد            | امتیاز | شاخص                           | تأثیر عملکردی | نتیجه شاخص |
|----------------|--------|--------------------------------|---------------|------------|
| ویژگی‌های فردی | ۴/۳۹   | الگوی اخلاقی                   | ۴/۲۳          | تایید      |
|                |        | تحول‌گرایی                     | ۴/۳           | تایید      |
|                |        | تأثیرگذاری بر دیگران           | ۳/۹۳          | تایید      |
|                |        | هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها | ۴/۰۵          | تایید      |
|                |        | خودآگاهی                       | ۴/۱۹          | تایید      |
|                |        | مدیریت بر خود                  | ۴/۱۹          | تایید      |
|                |        | تحمل و سعه صدر                 | ۳/۸۱          | تایید      |
|                |        | توسعه فردی                     | ۳/۸۴          | تایید      |
|                |        | توانمندسازی دیگران             | ۳/۹۳          | تایید      |
|                |        | انگیزه و انرژی                 | ۳/۹۳          | تایید      |
|                |        | مثبت‌اندیشی                    | ۴/۱۴          | تایید      |
|                |        | سازگاری                        | ۴/۱۹          | تایید      |
|                |        | عزت نفس                        | ۳/۹۸          | تایید      |

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود بعد ویژگی‌های فردی مدیران دولتی با تایید بالای خبرگان مواجه شده است. از میان ۱۳ شاخص گوناگون این بعد که در قالب چهار مولفه رهبری، خودشناسی، کمال‌گرایی و خصوصیات درونی توزیع شده است، تمامی شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان توانسته است در حد پذیرش (۳.۵) از جهت تأثیرگذاری بر عملکرد مدیران دولتی مورد تایید قرار گیرد.

جدول ۹- وضعیت پذیرش بعد دانش و آگاهی‌های مدیران دولتی و شاخص‌های مرتبط

| بعد          | امتیاز | شاخص                        | تأثیر عملکردی | نتیجه شاخص |
|--------------|--------|-----------------------------|---------------|------------|
| دانش و آگاهی | ۴/۶۳   | آگاهی از روندهای بین‌المللی | ۳/۶۲          | تایید      |
|              |        | آگاهی از حکمرانی در سطح ملی | ۴/۰۲۴         | تایید      |
|              |        | آگاهی‌های سازمانی           | ۴/۰۵          | تایید      |
|              |        | آگاهی‌های شغلی              | ۳/۸           | تایید      |

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بعد دانش و آگاهی‌های مدیران دولتی با تایید بسیار بالای خبرگان مواجه شده و رتبه نخست را در میان ابعاد به خود اختصاص داده است. از میان ۴ شاخص مختلف این بعد که در قالب دو مولفه آگاهی‌های پیرامونی و آگاهی‌های درون سازمانی توزیع شده است، تمامی شاخص‌های این بعد از دیدگاه خبرگان توانسته است از جهت تاثیرگذاری بر عملکرد مدیران دولتی تا حدپذیرش (۳/۵) مورد تایید قرار گیرد.

جدول ۱۰- وضعیت پذیرش بعد ارزش‌های مدیران دولتی و شاخص‌های مرتبط

| بعد     | امتیاز | شاخص                          | تاثیر عملکردی | نتیجه شاخص |
|---------|--------|-------------------------------|---------------|------------|
| ارزش‌ها | ۴/۳۷   | توکل                          | ۴/۰۹          | تایید      |
|         |        | اعتقاد به نظارت الهی          | ۴/۱۷          | تایید      |
|         |        | سپاسگزاری از خداوند           | ۳/۷۹          | تایید      |
|         |        | انصاف                         | ۳/۹۵          | تایید      |
|         |        | مسئولیت‌پذیری                 | ۴/۳           | تایید      |
|         |        | مشارکت‌طلبی                   | ۴/۱۲          | تایید      |
|         |        | پاسخ‌گویی                     | ۴/۴۲          | تایید      |
|         |        | گرایش به ارباب رجوع (مشتریان) | ۴/۲۳          | تایید      |

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول ملاحظه می‌شود بعد ارزش‌های مدیران دولتی با تایید بالای خبرگان مواجه شده است. از میان ۸ شاخص گوناگون این بعد که در قالب سه مولفه از خداباوری، دادگری و حفظ حقوق شهروندی توزیع شده است، تمامی شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان توانسته است تا حدپذیرش (۳/۵) را از جهت تاثیرگذاری بر عملکرد مدیران دولتی مورد تایید قرار گیرد.

## مطلوبیت الگو

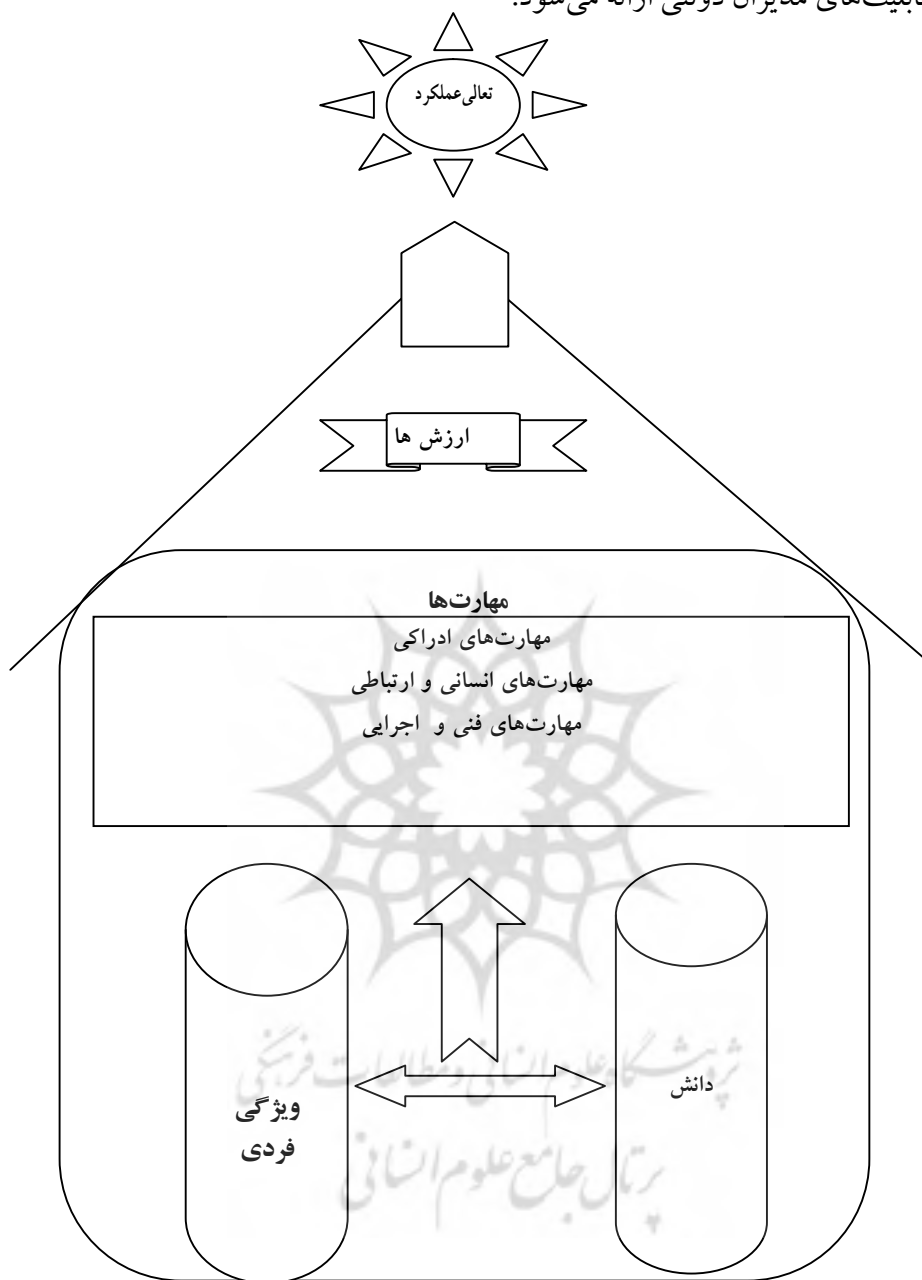
برای انجام مقایسه مناسبی میان وضعیت ویژگی‌های مطلوب مدل با یکدیگر نمودار زیر که مقایسه میانگین ویژگی‌های مطلوب الگوی طراحی شده ارائه شود.



شکل ۲- نمودار مقایسه‌ای میانگین امتیازات کسب شده ویژگی‌های مطلوب مدل از نگاه خبرگان

بر اساس نظرات خبرگان الگوی طراحی شده از عمده ویژگی‌های مطلوب یک الگو برخوردار است. اما خبرگان گرافیک و ترسیم الگو را از نظر مناسبت و گویایی بسیار نزدیک به حدپذیرش (۳/۵) دانسته‌اند. همانگونه که مشاهده می‌شود کلیه ویژگی‌های مطلوب الگوی طراحی شده به جز گرافیک مدل که مطلوبیت آن تا حدودی مورد تردید است، تایید شده است. اما پژوهشگر با توجه به حساسیت علمی خود و جهت ارتقای کیفی الگو، مدل گرافیکی جدیدی را با توجه به ادبیات علمی و دیدگاه‌های کیفی خبرگان طراحی نمود. الگوی جدید قابلیت‌های مدیران دولتی، روابط میان ابعاد را به خوبی نشان می‌دهد. شاخص‌های مورد تایید خبرگان نیز در این مدل جایگاه مناسبی دارند. این مدل از جهت تمایز و نوآوری در میان مدل‌های

گوناگون قابلیت و شایستگی مدیران، قابل توجه است. در ادامه الگوی جدید قابلیت‌های مدیران دولتی ارائه می‌شود.



شکل ۳ - الگوی چهاروجهی تحقیق

**تأیید الگو:** با توجه به روش تحقیق این پژوهش که روش دلفی است، محقق برای دریافت تأیید مجدد خبرگان به طراحی پرسشنامه جدیدی مبادرت کرد. این پرسشنامه شامل ۱۳ سؤال و متشکل از دو بخش است. بخش اول سؤالات پرسشنامه، به دریافت دیدگاه‌های خبرگان از جهت روابط میان الگو اختصاص دارد. در بخش بعدی با توجه به طراحی الگوی جدید قابلیت مدیران دولتی، پرسش‌هایی برای تأیید مجدد اعتبار و روایی سؤالات مربوط به ویژگی‌های مطلوب یک الگوی مناسب، مطرح شده و دیدگاه خبرگان در این زمینه دریافت گردیده است که در ادامه تحقیق به آن اشاره می‌شود.

نزدیک به ۸۷ درصد خبرگان الگوی طراحی شده را از نظر میزان تأثیرپذیری ویژگی‌های فردی از تغییر در دانش مدیران دولتی به میزان "زیاد" و "خیلی زیاد" مورد تأیید قرار دادند. ۸۵ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از جهت میزان تأثیرپذیری توسعه مهارت‌ها از تغییر در دانش و آگاهی‌های مدیران دولتی مورد تأیید قرار داده‌اند. نمودار ارائه شده حاکی است که تمامی خبرگان (۱۰۰ درصد) به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از جهت میزان تأثیرپذیری توسعه مهارت‌ها از تغییر در ویژگی‌های فردی مدیران دولتی مورد تأیید قرار داده‌اند. ۸۵ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر جهت‌دهی ارزش‌ها به مهارت‌های مدیران دولتی به سمت تعالی عملکرد مورد تأیید قرار داده‌اند. قریب به ۸۵ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر تأثیر سایر متغیرها (غیر از قابلیت‌های مدیران دولتی) در تعالی عملکرد مدیران دولتی مورد تأیید قرار داده‌اند. نتایج نشان‌دهنده آن است که بالاتر از ۸۰ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر «انسجام و یا یکنواختی یا همگنی داخلی» مورد تأیید قرار داده‌اند. بالاتر از ۸۵ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر «جامعیت»

مورد تایید قرار داده‌اند. نتایج نشان‌دهنده آن است که در حدود ۹۰ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر «منحصر به فرد بودن» و تمایز و نوآوری مورد تایید قرار داده‌اند. همچنین بالاتر از ۸۰ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر «دارای ثبات بودن» مورد تأیید قرار داده‌اند. نتایج نشان‌دهنده آن است که بالاتر از ۸۵ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر ایجاز‌گرایی و نام‌گذاری مرتبط» مورد تایید قرار داده‌اند. نزدیک به ۸۵ درصد خبرگان به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر «بهنگام بودن» مورد تایید قرار داده‌اند. جالب آن که تمامی خبرگان (۱۰۰ درصد) به میزان زیاد و خیلی زیاد الگوی طراحی شده را از منظر «مناسب و گویا بودن الگوی گرافیکی» مورد تایید قرار داده‌اند.

### نتیجه‌گیری

همانگونه که نتایج دیدگاه‌های خبرگان نشان می‌دهد خبرگان برگزیده الگوی جدید طراحی شده محقق را از جهت روابط مدل و همچنین ویژگی‌های مطلوب در حد بسیار بالا مورد تایید قرار داده‌اند. در این میان مناسبت و گویایی الگوی جدید نسبت به الگوی پیشین با یک جهش بسیار زیاد و قابل قبول مواجه شده است. تمامی خبرگانی که مورد پرسش قرار گرفته‌اند مناسبت و گویایی گرافیکی الگوی جدید قابلیت‌های مدیران دولتی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. بنابراین الگوی جدید طراحی شده از همه جهات مورد تایید خبرگان قرار گرفته و به عنوان الگوی نهایی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران تلقی می‌شود.

در مجموع پژوهش حاضر که به موضوع طراحی الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی اختصاص داشت از مناظر زیر توانست تا شناخت‌های نظری نوینی را به ارمغان آورد.



۱- توجه به ارزش‌های مدیران دولتی به عنوان یکی از ابعاد مهم قابلیت‌های مدیران دولتی.

لازم به ذکر است پیش از این تحقیق توجه بسیار اندکی به ارزش‌های مدیران دولتی در طراحی قابلیت‌ها شده بود و عمدتاً این ارزش‌ها در قالب نگرش‌ها مورد توجه بسیار اندک قرار گرفته بود. این درحالی است که خبرگان در این تحقیق به بعد ارزش‌ها توجه ویژه‌ای مبذول داشته‌اند و آن را به عنوان یک محور مفید و موثر در الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران دانسته‌اند.

۲- بررسی شاخص‌ها، خصائص یا قابلیت‌های مدیریتی بومی، فرهنگی و دینی ایرانیان.

مطالعات قبلی از منظر متون دینی و به ویژه کتاب شریف نهج البلاغه اوصاف کارگزاران و حاکمان اسلامی مورد بحث و بررسی قرار گرفته بود، اما توجه به کلام الهی و قرآن مجید و همچنین رهنمودهای ائمه به منظور طراحی قابلیت‌های مدیریتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دقت در متون ایران باستان و خصایص و ویژگی‌های حکمرانی از دیدگاه کوروش کبیر نیز از موضوعاتی بود که نگارنده، پیش از این تحقیق، مطالعه جامعی را مختص این موضوع مشاهده نکرده است. از این جهت این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای فراهم آوری قابلیت‌های بومی ایجاد کند.

۳- رویکرد جامع، ترکیبی و استقرایی در این پژوهش دارای نوآوری بوده و کمتر در سطح کشور مطالعه‌ای با این حجم و با در نظر گرفتن این رویکردها صورت پذیرفته است. در این رویکرد به همه ابعاد قابلیت‌ساز و همه منابع موجود توجه می‌شود و سپس از طریق توصیف، تلخیص و طبقه‌بندی و تعریف دستیابی به قابلیت‌های مورد تأیید فراهم می‌گردد.

۴- طراحی الگوی قابلیت‌ها از ۴ بعد و ۴۱ شاخص در سرفصل‌ها و جایگاه‌های

ذی ربط و نشان دادن روابط میان ابعاد و متغیرها در قالب بهره‌گیری از استعاره ساختمان و چیدمان دقیق آن‌ها برای تفهیم موضوع تحقیق و ارائه الگوی مفهومی مطالعه، جزو دستاوردهای نوین شناخت پژوهش حاضر قلمداد می‌شود.

**پیشنهادها:** پیشنهادهای مبتنی بر نتایج تحقیق به قرار زیر ارائه می‌شود:

(الف) انجام مطالعات عمیق رفتاری برای شناخت بیشتر مفهوم قابلیت و شایستگی و چگونگی ایجاد آن در میان افراد.

(ب) آزمون مجدد و وسیع‌تر ساخت قابلیت‌های مدیران دولتی ارائه شده در این تحقیق و روابط میان آن‌ها و اصلاح یا توسعه احتمالی الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران.

(ج) آزمون عینی و عملی این الگو از طریق ارزیابی قابلیت‌های دو دسته از مدیران دولتی با عملکرد برتر و مدیران با عملکرد متوسط و پایین تر.

(د) به کارگیری این الگو در ارزیابی و شناخت استعدادهای مدیران دولتی و ایجاد بستر مناسب شایسته سالاری در نظام اداری کشور.

(ه) به کارگیری الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی ایران برای تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ی مختص مدیران دولتی.

(و) طراحی ابزار و تمارین مناسب فردی و تعاملی بمنظور شناسایی میزان وجود هر قابلیت در مدیران، خصوصاً در مورد قابلیت‌هایی که از نظر سهولت مشاهده رفتاری حد نصاب لازم را کسب نکرده‌اند، اما در عملکرد مدیران مؤثرند.

## منابع

۱. ابولعلایی، بهزاد، غفاری، عباس (۱۳۸۷)، مدیران آینده، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. ابیلی، خدایار (۱۳۸۴)، «کتاب کنفرانس شایسته سالاری»، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰) تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری دولتی، انتشارات سمت.
۴. بالانتاین، یان، نیگل، پوا (۱۳۸۵)، کانون ارزیابی و توسعه مدیران ترجمه مسعود سلطانی، انتشارات آسیا.
۵. پاک‌نیا، عبدالکریم، «ویژگی‌های مدیران دولت اسلامی از منظر حضرت امام صادق»، نشریه جام‌جم، ۸۴/۹/۶.
۶. دانایی‌فر، حسن، الوانی، سید مهدی و عادل آذر (۱۳۷۸)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت، انتشارات صفار.
۷. دانایی‌فر، حسن، الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰)، گفتارهایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی، انتشارات صفار.
۸. دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۴۱)، لغتنامه دهخدا، چاپ افست گلشن، جلد ۲۹.
۹. «سند چشم‌انداز بیست ساله کشور» (۱۳۸۳)، دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۱۰. سازمان مدیریت صنعتی، طراحی مدل شایستگیهای رهبران کسب و کار بین‌المللی (۱۳۸۸)، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۱۱. عاملی، شیخ حر (۱۳۶۳)، وسائل الشیعه، جلد ۱۲، انتشارات قم.
۱۲. فروزنده، لطف‌ا... و نوایی نژاد، افتخارالسادات (۱۳۸۷)، گزیده نکات مدیریتی در نهج‌البلاغه، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

۱۳. فقیهی، ابوالحسن، دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴)، بوروکراسی و توسعه در ایران، انتشارات رسا.
۱۴. قرآن کریم.
۱۵. کیوی، ریمون، کامپنهود، لوک وان (۱۳۸۴)، روش تحقیق در علوم اجتماعی ترجمه دکتر عبدالحسین نیک گوهر، انتشارات توتیا.
۱۶. گزنفون، (۱۳۸۴)، مدیریت کورش بزرگ، ترجمه محجوب، انتشارات فرا.
۱۷. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی (۱۳۸۱)، مصوبات ۷ برنامه تحول در نظام اداری، انتشارات معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۱۸. میرمحمدی، سید محمد (۱۳۸۳)، الگوی نظارت و کنترل در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، انتشارات سمت.
۱۹. معین، محمد (۱۳۷۸)، فرهنگ معین، انتشارات امیر کبیر، جلد ۲ و چاپ ۱۴.
۲۰. نهج البلاغه (۱۳۷۹)، ترجمه دکتر سید جعفر شهیدی، انتشارات علمی و فرهنگی.
۲۱. هاشمی، سید محمد (۱۳۸۷)، حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران، جلد دوم، انتشارات دادگستر.
22. Allderdge ,M. & Jonson,C. & Stoltzfus,J ( 2004), Leadership Development at3M:New process, New Techinques,New Growth.Human Resource planning.
23. Delbert ,C.Miller(1991), Handbook of Research design and social.
24. Emery,Y. (2002), Analysis of the Competency Management Process .
25. European Variation On a Theme,Ios Press.
26. Farnham,D. & Steven ,A. (2000), Developing and implementing Competencep – based recruitment and selection in social services, The international Journal of Public Sector Management, 13 (4).
27. Farnham,D. and Horton,S. (2000), Human Resources Flexibility in the Public services, Macmillan:London.
28. Hood, C., Lodge (2002), Civil service policy – making competencies in the German and British DTL: The Smith Institute.

29. Horton, Sylvia (2002), Competency Management In The Public Sector .
30. McClland, Rich & Boyatzis (1982), The Competent Manager measurement, new York:Sage Pub.
31. McClland, D. (1973), Testing for Competence Rather than Intelligence, American psychologist, 28.
32. Van Beirendonck, L. (2001), Beoordelen en ontwikkelen Van Competenties, Acco,Leuven.

