

مدیریت بر مبنای شایستگی

(ضرورت‌ها و راهکارها)

حامد دهقانان*

مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. در این راستا استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در این مقاله ضمن بررسی رویکردهای متداول در بررسی مفهوم شایستگی و تجربه سایر کشورها در استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، جایگاه این موضوع در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران بررسی شده و در نهایت زیرساخت‌های مورد نیاز برای تحقق نظام جامع مدیریت بر مبنای شایستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، مدیریت بر مبنای شایستگی، سنخ‌شناسی، رهیافت سیستمی، مدل شایستگی

مقدمه

ساختارهای دولتی در دو دهه اخیر به شدت دگرگون شده‌اند، تحولاتی مانند بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور^۱ شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی^۲ دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی.

E-mail: Dehghanan@research.majlis.ir

1. Knowledge based
2. Social Responsibility

افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی^۱ و سرمایه‌های انسانی^۲ در فرایند رشد و توسعه کشورها، راهبردهای نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری^۳ معطوف کرده است. در واقع حرکت دولت‌ها در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به‌عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین^۴ و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است و در این میان دولت‌هایی موفق هستند که بتوانند افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب کنند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده کنند.

۱. تعریف شایستگی

در حوزه پژوهش‌های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار به‌وسیله مک کلند^۵ در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش»^۶ مطرح شد. مک کلند مفهوم شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می‌باشد مورد توجه قرار داد، سپس بویاتریس^۷ در مقاله‌ای با عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد مؤثر»^۸ کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی^۹ گسترش داد و شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود^{۱۰} یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد، این تعریف در دهه ۱۹۹۰ فضای گسترده‌ای برای اظهارنظرهای متفاوت و بحث درباره مفهوم شایستگی ایجاد کرد و باعث شد در طول دو دهه اخیر موضوع شایستگی از رویکردهای مختلف مورد توجه قرار گرفته و تعاریف چندگانه‌ای در این زمینه مطرح شود. در این مدت پژوهشگرانی مانند اولریچ،

-
1. Social Capital
 2. Human Capital
 3. Meritocracy
 4. Interpreneurship
 5. MC Clleland, (1973)
 6. Testing for Competance rather than for intelligence.
 7. Boyatzis, (1982)
 8. The Competance Manager: A Model for Effective Performance.
 9. Human Resource Management (HRM)
 10. Self Perception

بروک بانک، یانگ و لیک^۱، بلانسر، بروسکی و دیر^۲، میرابیل^۳ آرمسترانگ^۴، کاتانو^۵ و بوندر^۶ شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد مطلوب شغلی تعریف کردند، در حالی که گروه دیگری از محققان مانند اسپنسر^۷، فلشمن، وتروگن، یولمن، مارشال و مای^۸ معتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید، برخی از صاحب‌نظران مانند استبلر و گرین^۹ هم شایستگی‌ها را به معنای توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد دانسته‌اند. مک‌لاگان^{۱۰} اسلونیسکی^{۱۱}، میترا نی، دازیل و فیتس^{۱۲} هم شایستگی را یک صفت زیرساز فردی دانسته‌اند که به‌صورت علی با عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مرتبط است.

یکی از دلایل اصلی شفاف نبودن مفهوم شایستگی و ارائه تعریف‌های مختلف در این زمینه عدم تمایز میان دو مفهوم زمینه‌های شایستگی^{۱۳} و شایستگی‌های مرتبط با افراد است. زمینه‌های شایستگی بیانگر فعالیت‌هایی هستند که فرد در آن شایستگی دارد، حالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد مجموعه صفاتی هستند که به فرد این توانایی را می‌دهد تا در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد، در واقع زمینه‌های شایستگی اغلب مبتنی بر شغل هستند در حالی که اساساً شایستگی‌ها، مبتنی بر فرد می‌باشند. به هر حال یافته‌های بویاتزیس، اسپنسر و محققینی که بیش‌تر رویکرد اقتضایی داشته‌اند، مانند استوارت و لیندسی^{۱۴} و چانگ^{۱۵} مؤید این نظریه است که تهیه لیستی از توانایی‌ها و شایستگی‌ها که با عنوان‌های شغلی در تمام سطوح

1. Uilich, Brockbank, Yennng & Lack, (1995)
2. Blancero, Boroski & Dyer, (1996)
3. Mirabile, (1997)
4. Armesterang, (1999)
5. Katano, (2001)
6. Bonder, (2003)
7. Spencer, (1994)
8. Fleishman, Wetrogen, Unlman, Marsholl & Mies, (1995)
9. Strebler & Green, (1999)
10. Mclagan, (1996)
11. Slivinski, (1996)
12. Mitrani, Dalziel & Fitts, (1992)
13. Areas of Competence
14. Stewart & Lindcy, (1997)
15. Chang, (1997)

سازمان و در سراسر مرزهای ملی مرتبط باشد امکان پذیر است.

۲. رویکردهای متداول در بررسی مفهوم شایستگی

بررسی سیر تحولات نظری در حوزه شایستگی‌ها نشان می‌دهد که محققان از سه رویکرد مختلف این موضوع را بررسی کرده‌اند.

۲-۱. رویکرد رفتاری

در اوایل دهه ۱۹۷۰ تحقیقات گسترده‌ای با رویکرد شایستگی‌های رفتاری^۱ صورت گرفت. در این تحقیقات تلاش شد تا ضمن ارائه لیستی از شایستگی‌های کلی به این سؤال پاسخ داده شود که چه شایستگی‌هایی عملکرد کاری را بالا خواهد برد.

مدل شایستگی‌های عالی بویاتزیس، مدل کلی مدیریتی اسپنسر، شایستگی‌های عملکرد مدیریتی برتر شرودر^۲ و شایستگی‌های برتر دلویکز^۳ از جمله مدل‌هایی است که با رویکرد رفتاری، موضوع شایستگی‌ها را بررسی می‌کنند، محققان در مدل‌های رفتاری متدهای متفاوتی را برای ارزیابی شایستگی‌ها به کار برده‌اند، بویاتزیس و اسپنسر مصاحبه رویدادهای رفتاری را مطرح کرده‌اند، شرودر و کوکریل روش نظاره رفتاری را پیشنهاد داده‌اند و چارچوب شایستگی دلویکز مبتنی بر روش ارزیابی ۳۶۰ درجه^۴ است. با توجه به تنوع روش‌های ارزیابی در رویکرد رفتاری، شایستگی‌های مطرح شده در مدل‌های این رویکرد به پنج حوزه تقسیم می‌شود: شایستگی‌های عقلایی منطقی، شایستگی‌های رهبری و مدیریت، شایستگی‌های انگیزشی - تعاملی، شایستگی‌های شخصی و فردی و در نهایت نتیجه مداری و هدف محوری. رویکرد رفتاری، رویکردی مستند با زمینه قوی از نظر تحقیقات است، با این حال این رویکرد مبتنی بر گذشته بوده و هیچ‌گونه تضمینی وجود ندارد که شایستگی‌های دیروز مشابه قابلیت‌هایی باشد که در آینده در سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد نیاز خواهد بود، همچنین رویکرد رفتاری نمی‌تواند منعکس‌کننده محیط تجاری در حال تغییر باشد، از سوی دیگر برخی

1. Bihavioural Competence
2. Schroeder, (1989)
3. Dulewicz, (1998)
4. 360 Appraisal Model

نویسندگان مانند مورگان^۱، کمران^۲ چیلد^۳ و دال^۴ تأکید دارند که تعیین شایستگی‌های متفاوت نیاز به حوزه عملکرد سازمان‌های مختلف و محیط تجاری متفاوت دارد.

۲-۲. رویکرد استاندارد

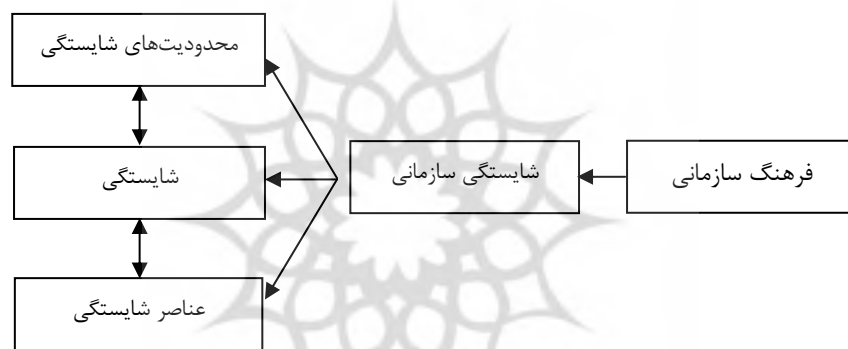
رویکرد استاندارد در دو دهه اخیر در انگلستان ظهور پیدا کرد و براساس آن استانداردهای عملکرد برای حدود ۸۵ درصد نیروی کار گسترش یافت. تأکید این رویکرد بر روی ستانده فرایند کاری است و هدف اصلی آن این است که نشان دهد عملکرد خوب، استانداردهای به‌خصوصی را می‌طلبد، در واقع تمرکز رویکرد استاندارد بر روی خود شغل و نه شاغل می‌باشد و با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل قبول در یک شغل یا موقعیت شغلی مرتبط است. این فرایند عبارت است از شناسایی نقش‌ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیقی از استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام پاسخ به این سؤال که چه نوع شایستگی‌هایی مورد نیاز است تا کار طوری شکل گیرد که به این استانداردها دست یابیم. در فرایند اجرا انتقادهای زیادی به رویکرد استاندارد وارد شده است. در این رویکرد اهمیت و نقش شرایط و اوضاع در نظر گرفته نشده؛ در حالی که مدیریت عملاً نمی‌تواند از محیطی که در آن اجرای نقش می‌کند جدا باشد، همچنین در رویکرد استاندارد فرض می‌شود که هر واحد از شایستگی‌ها در موفقیت فرد درجه اهمیت یکسانی دارد. از نظر آماری استانداردها بسیار حساب شده‌اند و فرض می‌شود که کاری که فرد قبلاً آن را انجام می‌داده، در آینده هم آن را ادامه دهد، این موضوع با نرخ پیش‌رونده تغییرات منطبق نیست. استانداردها برآند تا اهمیت دانش و قابلیت‌های شخصی را نادیده بگیرند؛ در حالی که دانش و خصوصیات شخصی بر روی کیفیت انجام کار اثر می‌گذارد، از سوی دیگر در این رویکرد ایجاد ارتباط میان راهبردهای تجاری و استانداردهای غیرقابل تغییر عملاً غیرممکن است، در نهایت باید گفت که تمرکز رویکرد استاندارد اغلب بر روی شایستگی‌های مقدماتی است و بر سطوح عالی شایستگی - که برای عملکرد عالی مورد نیاز است - توجه و تأکیدی ندارد.

1. Morgan, (1990)
2. Cameran, (1989)
3. Child, (1984)
4. Dale, (1984)

۲-۳. رویکرد موقعیتی

هدف اصلی در رویکرد موقعیتی کشف این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی تأثیر می‌گذارند. محققانی مانند مورگان (۱۹۸۸)، گی^۱، چانگ^۲، تامپسون، لیندسی و استوارت^۳ تحقیقاتی را در این باره انجام داده‌اند، نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل وضعیتی مانند اندازه سازمان و محدودیت‌های ملی بر این موضوع که چه نوع از شایستگی‌ها برای عملکرد شغلی موفق مورد نیاز است اثر می‌گذارد. اگر چه تعداد زیادی از شایستگی‌های مشابه برای مشاغل مدیریتی مورد نیاز است، ولی یافته‌ها حاکی از آن است که تعدادی از شایستگی‌ها با توجه به عوامل وضعیتی، متفاوت خواهند بود و تعدادی نیز با عوامل موقعیتی - مانند مرزهای ملی - مرتبط هستند.

شکل ۱. مدل اقتضایی شایستگی



منبع: میثم لطیفی، ۱۳۸۳، ص ۳۷.

با توجه به چارچوب مدل اقتضایی شایستگی (شکل ۱)، شایستگی‌ها به‌عنوان «مجموعه‌های ترکیبی رفتار» معرفی می‌شوند که می‌توانند با توجه به محدودیت‌های شایستگی به سمت کسب موفقیت‌آمیز هدف جهت‌گیری شوند، در این میان عناصر شایستگی، به‌عنوان

1. Gay
2. Chong, (1997)
3. Thompson, Lind Say & Stuart, (1996)

مؤلفه‌های شایستگی فردی تعریف می‌شوند و بیانگر این موضوع است که شایستگی از واحدهای کوچک‌تری تشکیل شده است. فرهنگ به‌عنوان عاملی مهم، تعیین‌کننده شایستگی در داخل سازمان است و محدودیت‌های شایستگی، شایستگی و عناصر تشکیل‌دهنده آن به‌عنوان یک ترکیب سه‌گانه متعامل بر شایستگی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

علاوه بر رویکرد فوق‌الذکر یکی از دیدگاه‌های دیگری که در حوزه شایستگی‌های مدیریتی مطرح شده، موضوع فوق شایستگی‌ها یا شایستگی‌های فوق‌العاده است. هایلند و نوردهاگ^۱ شایستگی‌هایی را مورد تأکید قرار می‌دهند که گمان می‌رود شایستگی‌های دیگر را نیز در بر گرفته و پوشش خواهد داد. نمونه‌های خاص فوق شایستگی‌ها عبارتند از: ارتباطات، خلاقیت، حل مسأله، یادگیری، خودتوسعه‌یافتگی، چالاکی ذهنی و تجزیه و تحلیل.

همچنین شون^۲ ضمن نقد عقلانیت تکنیکی^۳ این نکته را مورد تأکید قرار می‌دهد که تفکر، یک شایستگی اولیه و ضروری برای کسب همه شایستگی‌های دیگر بوده و یکی از عوامل اصلی حفظ چرخه بهبود مستمر در عملکرد حرفه‌ای محسوب می‌شود.

۳. اندازه‌گیری شایستگی‌ها

شیپمن^۴ معتقد است که ابعاد گسترده تفاوت‌های فردی که به‌صورت عملیاتی از طریق گزاره‌های رفتاری تعریف شده‌اند، پیشگام مدل‌های شایستگی امروزی هستند. مدل شایستگی^۵ عبارت است از: الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به‌صورت موفقیت‌آمیز. در هر سازمان هدف از تدوین مدل شایستگی ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی^۶ عملکرد سامانه منابع انسانی است، به‌گونه‌ای که به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی منجر شود. در فرایند مدل‌سازی، قابلیت‌های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده و مدل شایستگی را ایجاد می‌کند. در دهه گذشته مدل‌های متعددی درباره اندازه‌گیری شایستگی‌ها مطرح شده است،

1. Hyland (1992) & Nordhaug, (1993)
2. Schon, (1987)
3. Technical Rationalism
4. Shippman, (2000)
5. Competence model
6. Integration

این مدل‌ها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند اغلب با هم تفاوت دارند. برخی از مدل‌ها بر توانایی‌های ژنریک^۱ و خصوصیات کیفی^۲ اشخاص تأکید دارند، در حالی که گروه دیگری از مدل‌ها روی مهارت‌های فنی^۳ ویژه شغل متمرکز هستند، در برخی از مدل‌ها هم تلاش می‌شود تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی^۴، رفتارهای شغلی^۵ و کیس‌ها^۶ ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود. مانسفیلد^۷ در یک طبقه‌بندی کلی، انواع مدل‌های شایستگی را به دو دسته تقسیم می‌کند دسته اول «مدل منفرد شایستگی شغل»، روی شغل خاصی در سازمان متمرکز است تا ملزومات کلیدی شغل را شرح دهد. ولی دسته دوم «مدل یک اندازه متناسب برای همه»، شایستگی‌ها را برای همه سطوح شغلی در نظر گرفته و بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌ها عمل می‌کند. صرف‌نظر از این طبقه‌بندی مطالعات کوپر^۸، شیپمن (۲۰۰۰) و پری^۹ نشان می‌دهد که اکثر مدل‌های شایستگی مبتنی بر اصول مشترکی به شرح زیر هستند:

۱. مبتنی بر خوشه دانش،^{۱۰} مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها،
۲. مرتبط با جهت‌گیری راهبردی،
۳. دارای استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و سنجش،
۴. مرتبط با عملکرد برتر یا اثربخشی،
۵. قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش،
۶. مرتبط با بخش مهم شغل.

1. Generic Abilites
2. Qualitative
3. Technical Skills
4. Work-Related Roles
5. Job Behaviors
6. KSAOs (Knowledge-Skill-Ability- Other Characteristic)
7. Mansfield
8. Cooper, (2000)
9. Parry, (1996)
10. Knowledge Cluster

۴. مدیریت بر مبنای شایستگی

مفهوم شایستگی به این معناست که افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند این در حالی است که کفایت داشتن یک فرد سازمان را اصلاح نمی‌کند و مقوله کلان‌تر و فراتر از این رویکرد، استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است.

مدیریت بر مبنای شایستگی^۱ رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای شایستگی فرایندی تلفیقی^۲ است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود.

در سال‌های اخیر مفاهیم نظری مدیریت بر مبنای شایستگی از رهیافت‌های مختلفی تجزیه و تحلیل می‌شوند، برخی از مهم‌ترین این رهیافت‌ها عبارتند از: رویکرد روان‌شناختی^۳ یا روان‌سنجی، رویکرد راهبردی^۴، رویکرد توانمندسازی^۵، رویکرد رهبری^۶ و رویکرد سیستمی^۷. در ادامه موضوع مدیریت بر مبنای شایستگی بر اساس «رهیافت نظام‌مند» بررسی خواهد شد. حاکمیت نگرش سیستمی در طراحی و اجرای فرایندها و زیرفرایندهای مدیریت بر مبنای شایستگی به دلیل چندگانگی، ناهمگونی و معیارهای چندگانه تصمیم‌گیری و تأثیرات انعکاسی ناشی از آن ضروری است. بر اساس رویکرد نظام‌مند تمام فرایندهای شایستگی و زیرفرایندهای آن باید با رویکرد هم‌پایانی در جهت دستیابی به اهداف مشخص، سازماندهی شوند؛ به گونه‌ای که کسب هدف‌های نهایی و ارزش آفرین با تعریف شاخص‌های کیفی به راحتی قابل ارزیابی باشد. این فرایندها باید با اصول متعارف و پایدار سایر نظام‌های توسعه منابع انسانی هم‌راستا باشد تا انسجام و یکپارچگی برای کسب نتایج نهایی در راهبرد سازمان و راهبرد توسعه منابع انسانی محقق شود.

1. Competency Based Management (CBM)

2. Integrative Process

3. Psychological

4. Strategic Approach

5. Empowerment Approach

6. Leadership Approach

7. System Approach

در نگرش نظام‌مند، سازمان‌ها یک سیستم باز^۱ اجتماعی هستند که با صدها عامل خارجی ارتباط دارند و تغییرات و پیچیدگی‌های محیط کاری^۲ و محیط عمومی^۳ نقش بسیار مهمی در عملکرد سازمان دارد و عوامل موجود در لایه‌های محیطی منشأ اصلی بسیاری از فعالیت‌ها، تصمیمات و نتایج است. در این رویکرد هر سیستم از تعدادی زیرسیستم^۴ تشکیل شده است و در عین حال خود در درون سیستمی بزرگ‌تر قرار می‌گیرد و برای تعیین کانون اصلی و هسته مرکزی باید سطح تجزیه و تحلیل^۵ را تعیین کرد. بر این اساس مدیریت بر مبنای شایستگی دارای چهار سطح تجزیه و تحلیل خواهد بود.

۱. تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها در سطح فرد،

۲. تجزیه و تحلیل در سطح گروه،

۳. تجزیه و تحلیل در سطح سازمان،

۴. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر نظام شایستگی در سطح محیط خارجی (سازمان‌ها و جامعه).

با توجه به سطوح چهارگانه تجزیه و تحلیل نظام شایستگی، شولتز^۶ معتقد است: الگوی شایستگی در سازمان بر اساس راهبرد از بالا به پایین^۷ یا راهبرد از پایین به بالا^۸ را می‌تواند تدوین کرد. در استراتژی از بالا به پایین، چشم‌انداز^۹، مأموریت^{۱۰} و ارزش‌ها^{۱۱} زیرساخت‌های^{۱۲} اصلی نظام شایستگی محسوب می‌شوند، در این رویکرد تعیین اهداف و راهبردهای توسعه منابع انسانی و توجه به نظام شایستگی و تحلیل جامع سازمان از نظر عوامل بیرونی و درونی به‌منظور تهیه برنامه راهبردی توسعه شایستگی ضروری است. اما در مدل‌های مبتنی بر راهبرد از پایین به بالا ترکیبی از مؤلفه‌های مبتنی بر نقش‌ها و رفتارهای شغلی مبنای اصلی طراحی مدل هستند؛ در این راهبرد، تدوین راهکار اجرایی و تهیه و

1. Open System
2. Task Environment
3. General Environment
4. Sub System
5. Level of analysis
6. Shultz, (2002)
7. Top-down
8. Bottom-up
9. Vision
10. Mission
11. Values
12. Infrastructures

تدوین نظام‌های انتخاب، به‌کارگیری، پرورش، انتصاب و توسعه مدیران و منابع انسانی شایسته، هدف اصلی نظام شایستگی در سازمان است.

بنابراین سازمان در تجزیه و تحلیل و استقرار نظام شایستگی ممکن است راهبرد پایین به بالا یا راهبرد بالا به پایین را مبنای کار خود قرار دهد، این موضوع به شرایط سازمان، منابع انسانی متخصص، زمان و درجه توسعه‌یافتگی سازمان بستگی دارد و هر چه میزان تخصص‌گرایی در میان منابع انسانی سازمان بیش‌تر باشد و سازمان درجه توسعه‌یافتگی بیش‌تری داشته باشد، راهبرد از پایین به بالا اهمیت بیش‌تری می‌یابد.

در دهه‌های اخیر در روند تحقیقات سازمان روش دیگری به نام تئوری چند سطحی^۱ مطرح شده است، در تئوری چند سطحی درباره یکپارچگی سطوح خرد و کلان تجزیه و تحلیل بحث می‌شود، بر مبنای این رویکرد از آنجا که افراد و گروه‌ها بر سازمان اثر می‌گذارند و سازمان هم به نوبه خود بر افراد و گروه‌ها اثرگذار است، مدیران و کارکنان باید تلاش کنند تا به‌صورت همزمان سطوح مختلف سازمانی را درک کنند. بر این اساس برای تشریح نظام مدیریت بر مبنای شایستگی بر اساس تئوری چند سطحی نه تنها موضوع شایستگی‌ها در سطح فردی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ بلکه باید به تعامل ابعاد سازمانی^۲ با نظام شایستگی و ویژگی‌های محیط، واحدها و گروه‌هایی که اجزای تشکیل‌دهنده سازمان هستند نیز توجه شود. در بررسی رابطه میان ابعاد ساختاری^۳ سازمان با نظام شایستگی، مؤلفه‌هایی مانند میزان رسمیت،^۴ تخصصی بودن،^۵ سلسله مراتب اختیارات،^۶ پیچیدگی،^۷ استانداردسازی،^۸ تمرکزگرایی،^۹ حرفه‌ای بودن^{۱۰} و نسبت‌های پرسنلی^{۱۱} تجزیه و تحلیل می‌شوند، همچنین تعامل نظام شایستگی با ابعاد محتوایی^{۱۲} سازمان در چارچوب بررسی تکنولوژی سازمان،^{۱۳}

1. Meso Theory
2. Organizational Dimensions
3. Structural Dimensions
4. Formalization
5. Specialization
6. Hierarchy of Authority
7. Complexity
8. Standardization
9. Centralization
10. Professionalism
11. Personnel Ratios
12. Contextual Dimensions
13. Organizational Technology

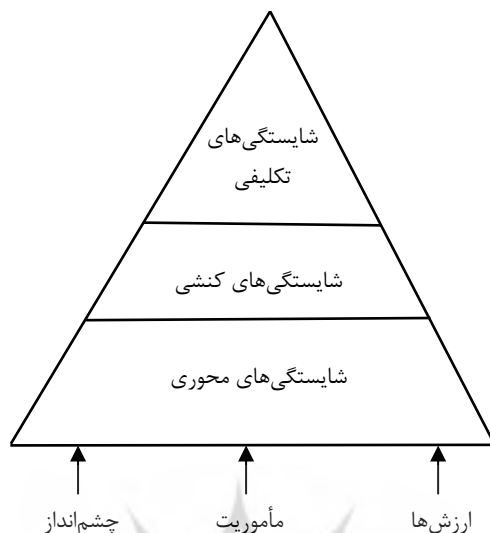
محیط،^۱ اندازه،^۲ اهداف و راهبرد سازمان^۳ و فرهنگ سازمانی^۴ مورد توجه قرار می‌گیرد.

۵. لایه‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و هماهنگ سیستمی به مدیریت منابع انسانی بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردها و اهداف سازمان است. مجموعه شایستگی‌ها در این نظام در سه سطح تجزیه و تحلیل می‌شوند. شایستگی‌های هسته‌ای (کلیدی)، شایستگی‌های کنشی و شایستگی‌های تکلیفی. شایستگی‌های کلیدی عبارتند از مجموعه شایستگی‌های محوری^۵ و مشترک برای تمام سطوح شغلی در سازمان، این شایستگی‌ها از مأموریت، رسالت و ارزش‌های سازمانی نشأت می‌گیرند، البته نشانگرهای رفتاری شایستگی‌های کلیدی در سازمان برای سطوح مختلف شغلی کاملاً متفاوت است. شایستگی‌های کنشی^۶ یا گروهی، مجموعه شایستگی‌هایی هستند که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند و در یک طبقه یا گروه شغلی مشترک قرار دارند ضروری است. به عبارت دیگر شایستگی‌های کنشی ویژگی‌های مشترکی هستند که پست‌های مختلف درون یک خانواده شغلی در آن سهمیم هستند. شایستگی‌های تکلیفی^۷، مجموعه ویژگی‌ها و ملزومات فنی و حرفه‌ای هستند که در یک شغل خاص مورد توجه قرار می‌گیرد. در ساختار نظام شایستگی سازمان شایستگی‌های کلیدی زیربنای شایستگی‌های کنشی بوده و در عین حال از شایستگی‌های تکلیفی حمایت می‌کنند.

1. Environment
2. Size
3. Goals and Strategy
4. Organizational Culture
5. Core Competencies
6. Functional or Group Competencies
7. Job Specific or task Competencies

شکل ۲. لایه‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی



۶. تجربه کشورها در استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

گسترش رویکرد شایستگی در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید و از یک مقوله صرفاً نظری و آکادمیک به دنیای مدیران اجرائی و حوزه مدیریت منابع انسانی وارد شد، مطالعات مرکز ارزیابی گالگر^۱ منجر به توسعه شناخت شایستگی‌های مرتبط با عملکرد در طول دو دهه اخیر شد و برخی کشورها مانند فرانسه، ژاپن، انگلیس، آمریکا و کره جنوبی در جهت استقرار نظام شایستگی در دستگاه‌های دولتی پیشگام شدند. بررسی تجربیات کشورها در این زمینه نشان می‌دهد که نظام شایستگی در دو رویکرد متفاوت به صورت متمرکز یا غیرمتمرکز در کشورها پیگیری شده است، کشورهایی مانند انگلیس، فرانسه و سوئد حتی برای انتخاب، انتصاب و ارتقا در سطح ملی به صورت متمرکز عمل می‌کنند، در مقابل برخی کشورها مانند آلمان، دانمارک، نروژ و آمریکا از ساختار غیرمتمرکز استفاده کرده‌اند، در این کشورها دفاتر صف در سطوح مختلف براساس اصول معین به صورت مستقل عمل می‌کنند، البته در این نظام‌ها ساختار نظارتی قوی برای رسیدگی به شکایات ایجاد شده است.

1. Gulger, (1987)

۱-۶. کره جنوبی

در کره جنوبی کمیسیون خدمات کشوری^۱ زیر نظر مستقیم رئیس جمهور بر انتصاب‌ها و ارتقاهای کارکنان ارشد دستگاه‌های دولتی نظارت دارد، در این کشور انتصاب و ارتقا مدیران در گروه‌های مختلف، متفاوت است. ارتقا در سطوح بالای مدیریتی براساس استانداردها، چارچوب‌ها و فرایندهایی امکان‌پذیر است که به‌وسیله کمیسیون خدمات کشوری تعیین می‌شود و وزیر مربوطه براساس مشاوره هیئت بررسی ارتقا دو یا سه نامزد را برای پست مورد نظر تعیین می‌کند. همچنین وزرا می‌توانند فقط ۲۰ درصد پست‌های مدیریتی را به‌عنوان پست‌های آزاد از خارج دستگاه مربوطه منصوب کنند.

در گروه‌های پایین‌تر ارتقا فقط از گروه قبلی امکان‌پذیر است، در این سطح، صلاحیت‌های ارتقا به‌صورت مستمر و براساس عواملی همچون عملکرد کاری، ارشدیت، نمرات آموزشی و... بررسی می‌شود، البته در مورد کارمندان نمونه و افرادی که خدمات برجسته‌ای انجام داده‌اند، ارتقا خارج از روش معمولی امکان‌پذیر است و بر این اساس ارتقا در سطوح مختلف مدیریتی متنوع می‌باشد.

۲-۶. انگلستان

در انگلستان سال ۱۹۹۵ دفتر کمیسیون انتصابات در بخش عمومی^۲ با هدف استقرار و پیگیری ضوابط حرفه‌ای انتصابات در بدنه دستگاه‌های اجرائی انگلستان و به‌صورت مستقل از کابینه تشکیل شد. این دفتر بیش از ۱۲۰۰۰ انتصاب در مشاغل مدیریتی بخش دولتی را هدایت و تنظیم کرده. سازمان‌های دولتی موظفند ضوابط حرفه‌ای اعلام شده به‌وسیله این دفتر را در انتصاب‌های خود رعایت کنند، همچنین این دفتر مسئول رسیدگی به شکایات درباره انتصاب‌ها و تغییرات مدیریتی است. اصول حاکم بر فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در کمیسیون انتصابات بخش عمومی انگلستان عبارت است از:

۱. مسئولیت نهایی انتصاب‌ها برعهده وزراست،

۲. همه انتصاب‌ها در بخش دولتی براساس اصول شایستگی و با اطلاع‌رسانی مناسب به افرادی که توانایی، تجربه و ویژگی‌های فردی متناسب با شغل مورد نیاز را دارا هستند باید

1. CSC
2. OCPA

صورت گیرد،

۳. قبل از این که یک گروه متخصص شامل یک ارزیاب مستقل، انتصاب را مورد بررسی و موشکافی قرار دهند، کسی منصوب نمی‌شود،

۴. سازمان‌ها موظفند اصل فرصت‌های برابر را برای همه افراد رعایت کنند،

۵. افراد منصوب شده باید اصول و ارزش‌های حاکم بر دستگاه‌های دولتی را به صورت جامع و کامل رعایت کنند،

۶. فرایند انتصاب باید شفاف و روشن بوده و اطلاعات مربوط به انتصاب در دسترس باشد،

۷. انتصاب‌ها باید بر اساس اصل تناسب صورت گیرد و در سطوح مختلف مدیریتی باید انتصاب در فرایندی متناسب با آن سطح صورت گیرد.

۳-۶. آمریکا

نخستین اقدامات آمریکا در جهت ایجاد نظام انتخاب و انتصاب بی‌طرف و به دور از جنب‌داری حزبی و سیاسی در سیستم فدرال در سال ۱۸۸۳ و به وسیله کمیسیون استخدام کشوری آمریکا صورت گرفت. این کمیسیون با حضور یک نفر از حزب اقلیت و دو نفر از حزب اکثریت تشکیل می‌شد، نماینده اقلیت مراقب بود تا سیاست‌های استخدامی و خط‌مشی‌های اتخاذ شده به سوی استخدام جانب‌دارانه و تبعیض‌آمیز حزبی نرود. بعدها اداره امور استخدامی دولت فدرال با هدف اعمال نظارت بر استخدام در نواحی مختلف کشور شعبه‌های کمیسیون استخدام را ایجاد کرد و از طریق برگزاری امتحان نام سه نفر برای مصاحبه اعلام می‌شد. در حال حاضر این شیوه در نظام اداری فدرال آمریکا تا حدودی تغییر کرده است؛ به این صورت که پس از شرکت افراد متقاضی در امتحان، اداره مدیریت پرسنل^۱ کسی که رتبه اول را کسب کند به اداره استخدام معرفی می‌نماید، البته علاوه بر اداره مدیریت پرسنل هیئت نظارت بر نظام شایسته‌سالار^۲ در جهت نظارت، هدایت و ساماندهی نظام شایستگی فعالیت می‌کند، با این حال این فرایند در مورد همه پست‌ها و مناصب اداری مربوط به بوروکراسی فدرال رعایت نمی‌شود و بسط قدرت رئیس‌جمهور و رؤسای سازمان‌ها

1. OPM
2. MSPB

در جهت توصیه برای انتصاب فردی خاص باعث شده تا به ویژه درباره پست‌های سیاسی نظارت مؤثری بر فرایند انتخاب و انتصاب در دستگاه‌های دولتی آمریکا وجود نداشته باشد.

۴-۶. فرانسه

در فرانسه مدرسه عالی مدیریت^۱ به‌منظور تأمین مدیران عالی بخش دولتی تأسیس شده است و کاندیداهای پست‌های بالای مدیریتی از میان فارغ‌التحصیلان این مرکز انتخاب می‌شوند. در سطوح پایین‌تر مدیریت در دستگاه‌های دولتی فرانسه دو روش مختلف برای ارتقا وجود دارد. یک روش مبتنی بر ارتقا از طریق اتحادیه‌ها که بر مبنای ارشدیت است و روش دیگر مبتنی بر گزینشی است که بر اساس ارزشیابی کارکنان به‌وسیله سرپرستان و تخصیص امتیاز بر عملکرد افراد صورت می‌گیرد.

۵-۶. ژاپن

در کشور ژاپن ترفیع شغلی و ارشدیت بر اساس سابقه و سنوات خدمت و معمولاً بدون تبعیض صورت می‌گیرد. البته در سطوح بالای مدیریتی برای کسب پست‌های مهم، شایستگی‌های فردی مانند «کارایی، تیزهوشی و ابتکار عمل»، ملاک انتخاب است. قدرت انتصاب به بالاترین مقام دستگاه مربوطه داده شده و مدیران از افراد شایسته‌ای انتخاب می‌شوند که به‌وسیله دایره نیروی انسانی ملی^۲ تأیید شده باشند. بر اساس قانون خدمات عمومی ژاپن، مشاغل دولتی در مقابل تغییر دولت‌ها بی‌تأثیر هستند و به‌جز مشاغل محدودی که سیاسی محسوب می‌شوند، سایر پست‌ها با اثبات کارآمدی دارای امنیت شغلی خواهند بود.

۷. نظام شایستگی در ایران

علی‌رغم اظهارنظرهای فراوانی که تاکنون درباره نظام شایستگی و ابعاد مختلف آن در محافل رسمی و کارشناسی صورت گرفته، ورود این بحث به عرصه قانونگذاری و مدیریت کلان کشور موضوعی جدید محسوب می‌شود. نکته حائز اهمیت در این میان اهمیتی است

1. ENA

2. NPA

که در سال‌های اخیر به استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی نظام شده است، چنان‌که سند چشم‌انداز بیست ساله در ترسیم نظام اداری مطلوب کشور تحقق نظام اداری شایسته‌سالار و دانش‌گرا را مورد تأکید قرار می‌دهد. همچنین قانون برنامه چهارم توسعه، دولت را مکلف کرده تا در چارچوب حاکمیت مؤثر و استقرار دولت شایسته ضمن تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی، مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی را با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی اصلاح کند.

۱-۷. سنخ‌شناسی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه چهارم توسعه

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرایند تلفیقی است که در بطن آن مجموعه‌ای از زیرفرایندها را می‌توان شناسایی کرد. در این میان سنخ‌شناسی^۱ تلاش می‌کند تا جایگاه نظام شایستگی را در میان سایر موضوعها و زیرموضوعهای مرتبط با این نظام مشخص کند. این روش باعث می‌شود تا ضمن آگاهی از ماهیت موضوع مورد مطالعه، جایگاه آن در میان سایر موضوعها و نیز ارتباط آن با موضوعهای مرتبط مشخص شود. بر این اساس سنخ‌شناسی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هفت زیرفرایند را به شرح زیر مورد تأکید قرار می‌دهد.

۱. شایسته‌خواهی به معنای فراهم کردن بسترهای فرهنگی و تسهیلات لازم برای اداره امور به دست شایستگان،
۲. شایسته‌شناسی^۲ به معنای حفظ سوابق، ضبط ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد و شناسایی پتانسیل‌های جدید در مقیاس کلان از طریق تسهیلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری،
۳. شایسته‌سنجی^۳ از طریق آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند به‌منظور سنجش و اندازه‌گیری استعدادهای چندگانه^۴ مدیران بالفعل و بالقوه بر مبنای معیارهای مناسب،
۴. شایسته‌گزینی^۵ به معنای ارزیابی نتایج حاصل از شایسته‌سنجی به‌منظور تخصیص جایگاه مطلوب به کارکنان توانمند و شایسته،

1. Typology
2. Merit identification
3. Merit Testing
4. Measuring Multiple Aptitude
5. Merit Selection

۵. شایسته‌گیری^۱ به معنای جلب و جذب مدیران و کارکنان توانمند از بیرون سازمان،
 ۶. شایسته‌داری^۲ به معنای حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان شایسته در سازمان،
 ۷. شایسته‌پروری^۳ به معنای فراهم کردن شرایط پرورش و بهبود شایستگی‌ها در افراد مستعد از طریق توسعه هنجارها و معیارهای مناسب.
 سنخ‌شناسی زیرفرایندهای مرتبط با نظام شایستگی در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بیانگر این واقعیت است که در این قانون حاکمیت مؤثر و استقرار دولت شایسته به‌عنوان یکی از محورهای اصلی تحقق اهداف توسعه مورد توجه قرار گرفته. در جدول (۱) مواد قانونی مرتبط با زیرفرایندهای نظام شایستگی کشور در قانون برنامه چهارم توسعه ذکر شده است.

جدول ۱. مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه چهارم توسعه

شرح مواد	مواد قانونی برنامه چهارم	اجزای نظام شایستگی
الزام دولت به استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران	ماده (۱۴۱)	شایسته‌خواهی
تجزیه و تحلیل و بازطراحی مشاغل دولتی با رویکرد جذب متخصصان و نخبگان	بند «الف» ماده (۱۴۳)	
طرح جامع توسعه منابع انسانی شامل جذب، انگیزش، ارتقای شغلی، آموزش، بهسازی و نگهداشت	بند «د» ماده (۵۵)	
اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی	ماده (۱۴۳)	
الزام دولت به انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های حرفه‌ای بر مبنای شرایط تخصصی و مسیر ارتقای شغلی	بند «ب» ماده (۱۴۱)	شایسته‌سنجی

1. Merit absorption
2. Merit preservation
3. Merit promotion

جدول ۱. مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه چهارم توسعه

شرح مواد	مواد قانونی برنامه چهارم	اجزای نظام شایستگی
تدوین نظام استاندارد و ارزیابی مهارت نیروی کار کشور با رویکرد بین‌المللی	بند «ج» ماده (۵۵)	
به‌کارگیری نیروی انسانی به هر شکل در دستگاه‌های دولتی در فضای رقابتی	بند «ب» ماده (۱۴۳)	
تدوین و اجرای نظام سنجش صلاحیت علمی و رتبه‌بندی	بند «ج» ماده (۵۲)	
ارتقای رسمی سطح کیفی مدیران و سرپرستان با پیش‌بینی ضوابط خاص آموزش و شرایط احراز	بند «د» ماده (۱۴۳)	شایسته‌گزینی
اصلاح قوانین و مقررات و ایجاد تسهیلات لازم جهت ارجاع کار	بند «و» ماده (۴۵)	
ایجاد انگیزه برای جذب متخصصین توسط تولیدکنندگان	بند «ی» ماده (۱۸)	
سیاستگذاری و مدیریت واحد در امور مربوط به استعداد‌های درخشان	بند «ه» ماده (۴۹)	
ارائه راهکارهای مناسب به‌وسیله دولت به‌منظور جلوگیری از خروج بی‌رویه سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور	بند «ی» ماده (۵۰)	شایسته‌داری
وضع مقررات مناسب جهت تأمین، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناطق کم‌تر توسعه‌یافته	بند «ن» ماده (۵۲)	
تقسیم مشاغل مدیریتی به دو بخش سیاسی و حرفه‌ای	بند «الف» ماده (۱۴۱)	
پرداخت براساس تلفیق مناسب نتیجه‌گرایی و بهره‌وری به جای پرداخت وقت مزدی	بند «ج» ماده (۱۴۳)	
افزایش حقوق کارکنان برای تمامی رشته‌های شغلی متناسب با نرخ تورم	مقدمه ماده (۱۵۰)	
تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی مورد نیاز دولت	بند «د» ماده (۵۵)	شایسته‌پروری

جدول ۱. مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه چهارم توسعه

شرح مواد	مواد قانونی برنامه چهارم	اجزای نظام شایستگی
اصلاح هرم تحصیلی نیروی کار، ارتقا و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، کاهش فاصله سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور با سطح استانداردهای جهانی	مقدمه ماده (۵۵)	
بازنگری در رشته‌های دانشگاهی بر مبنای نیازهای اجتماعی، بازار کار و تحولات علمی در راستای توسعه علوم میان‌رشته‌ای	بند «د» ماده (۴۹)	
استمرار نظام کارآموزی و کارورزی در تمام دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی	بند «ب» ماده (۵۵)	
توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه‌مدت و حذف دوره‌های دانشگاهی با رویکرد رسمی	بند «ه» ماده (۱۴۳)	
تربیت نیروی انسانی روزآمد در نظام پژوهش و فناوری کشور	بند «ب» ماده (۴۶)	
روزآمد نگهداشتن دانش و مهارت‌های کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات	بند «ل» ماده (۵۲)	

۷-۲. ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هدف اصلی توسعه روحیه خودگردانی^۱ و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی^۲ و توانمندسازی است. از این‌رو در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی بوده^۳ و فرصت رشد و بهبود به‌صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی فراهم می‌شود، در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی^۴ و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان،

1. Autogestion
2. Effectiveness
3. Participative Management
4. End come

مدیران و ... استفاده می‌شود و فرایند رشد و ارتقا^۱ بر اساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی^۲ صورت خواهد گرفت همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است تمرکز اصلی نظام شایستگی بر سرمایه‌های انسانی و نرم‌افزاری بوده و روابط کارکنان و مدیران به صورت افقی^۳، غیررسمی^۴ و تابع نیازهای واقعی خواهد بود. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطة عملکرد آن‌ها بر مبنای نگرش توسعه‌مدار، ملی، منطقه‌ای و جهانی خواهد بود. همچنین نظام مبتنی بر شایستگی در محیطی پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی رشد کرده و بر همین اساس محیط کار، منعطف و سازگار با شرایط متغیر و فرایند تصمیم‌گیری به صورت غیرمستمر و چند معیاره خواهد بود.

جدول ۲. ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

ویژگی‌های نظام سنتی	متغیرها	ویژگی‌های نظام شایستگی
اعمال قدرت و کنترل بیشتر رفتار	اهداف	توسعه روحیه خودگردانی و توانمندسازی و توسعه اثربخشی رفتار فردی و جمعی
باثبات و محدود به فعالیت‌های شغلی	محیط کار	منعطف و سازگار با شرایط متغیر
ثابت و تابع ارزش‌های عمومی و سلسله‌مراتبی	ساختار	متغیر، افقی و تابع ارزش‌های افقی
رسمی و تابع سلسله‌مراتب	روابط کارکنان و مدیران	افقی، غیررسمی و تابع نیازهای واقعی
منابع انسانی مطیع و اطاعت‌پذیر	رفتار مطلوب	منابع انسانی خلاق و آینده‌نگر (پرسشگر)
بوروکراتیک، مکانیکی و سلسله‌مراتبی	محیط سازمانی	پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی

1. Upgrading
2. Competency based seniority
3. Horizontal relationship
4. Informal

جدول ۲. ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

ویژگی‌های نظام سنتی	متغیرها	ویژگی‌های نظام شایستگی
دیکتاتوری، بوروکراتیک	سبک مدیریت و توسعه افراد	مشارکتی، انسان‌گرا و دموکراتیک
دسترسی محدود	دسترسی به اطلاعات	دسترسی فراگیر
فیزیکی و سخت‌افزاری	ماهیت سرمایه‌های سازمان	انسانی و نرم‌افزاری
تک‌حرفه‌ای	ماهیت شغلی	چندحرفه‌ای
کمی، دادوستدی	ماهیت ارزیابی	کیفی بر اساس نتایج نهایی
دستوری و سلسله‌مراتبی با تمرکز بر شاخص‌های مالی	معیارهای ارزیابی	همه‌جانبه و با تأکید به فرایندهای یادگیری و رشد
تأکید بر مهارت و امکانات بالفعل	ملاک انتخاب	تأکید بر استعداد و امکانات بالقوه
محدود، غیررقابتی و سلیقه‌ای	فرصت رشد و بهبود	گسترده، رقابتی و جهشی
ارشدیت استبدادی (تسلیم)	معیار رشد و ارتقا	ارشدیت مبتنی بر شایستگی (فعال)
متخصص یک حرفه‌ای	معیارهای شایستگی	متخصص چندحرفه‌ای
گذشته‌نگر متکی بر توانایی‌های بالفعل	معیار پرورش شایستگان	آینده‌نگر متکی بر استعدادها و توانایی‌های ذهنی و بالقوه
رسمی و محدود به بخشی از خدمت (مورد پژوهشی)	روش‌های آموزش و توسعه	غیررسمی، در تمام طول خدمت (اقدام پژوهشی)
متمرکز و یک‌سویه، مدل تصمیم‌گیری تک معیاره	مدل‌های تصمیم‌گیری	غیرمستمر، چندسویه و تصمیم‌گیری چندمعیاره
بی‌ساختار و بدون کارکرد روشن	ویژگی مدل‌های شایستگی	ساختارمند با پیش‌بینی کارکردها و راهبردهای مشخص

۸. راهکارهای تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

تحلیل وضعیت موجود نظام اداری کشور بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است که از آن جمله می‌توان به فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری، تمرکزگرایی و نظام مدیریت متمرکز، مقررات دست‌وپا گیر اداری، بی‌نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب و بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، ذهنی و غیرشفاف بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، عدم تناسب میان نظام آموزشی و نیاز بازار کار و عدم تناسب ساختار و تشکیلات با اهداف نظام شایستگی اشاره کرد. این چالش‌ها بیش‌تر ریشه فرهنگی و تاریخی دارند و در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده‌اند. بنابراین استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی نیازمند بسترسازی مناسب و تحقق مجموعه‌ای از زیرساخت‌هاست که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره خواهد شد.

۱-۸. زیرساخت فرهنگی^۱

مهم‌ترین راهکار در جهت توسعه و اعتلای نظام مدیریت بر مبنای شایستگی ایجاد بسترهای فرهنگی لازم و نهادینه کردن فرهنگ شایستگی در سازمان‌هاست. توسعه و تغییر فرهنگی در سازمان‌ها فعالیت‌ی بلندمدت است و همان‌طور که بلوم^۲ اشاره کرده است این تغییر در سه حوزه شناختی،^۳ عاطفی^۴ و روانی - حرکتی^۵ رخ خواهد داد. بر این اساس در فرایند تحقق نظام شایستگی در فرهنگ سازمانی سه نوع تغییر باید ایجاد شود. تغییر دانش افراد نسبت به مفهوم شایستگی و ویژگی‌های آن، تغییر نگرش افراد نسبت به مفهوم شایستگی و درونی کردن آن در شخصیت و نظام ارزشی^۶ افراد و در نهایت تغییر توانش افراد متخصص در تولید و ارائه کالاها و خدمات.

در میان تغییرات سه‌گانه بالا ارزش‌ها عنصری محوری در ساختار فرهنگ سازمانی به شمار می‌آیند و نقش اساسی در شکل‌گیری، کنترل و پیش‌بینی رفتارها و گرایش‌های افراد دارند. یکی از جهت‌گیری‌های اصلی کنش اجتماعی - سازمانی جهت‌گیری ارزشی است و الگوهای فرهنگی جامعه و سازمان به ارزش‌های محوری^۷ آن‌ها بستگی دارد؛ بنابراین اولین

1. Cultural infrastructure
2. Bloom, (1990)
3. Cognitive
4. Affective
5. Psychomotor
6. Value system
7. Core values

گام در مسیر بومی‌سازی شایستگی‌ها تعیین و تبیین ارزش‌های بنیادین در تدوین فهرست شایستگی‌هاست. این ارزش‌ها که شامل مبانی ایدئولوژیک، باورهای ملی و واقعیت‌های حاکم بر جامعه است، باورهای اساسی و پایدار را روشن می‌کند. باورهایی که بر تعریف سازمان از رسالت، بینش و نیز عملکرد اثربخش و برتر اثر می‌گذارد.

۸-۲. زیرساخت آموزشی^۱

در دهه اخیر آموزش به‌عنوان زیربنای اصلی در فرایند توسعه منابع انسانی همواره مورد تأکید بوده و پارادایم جدید توسعه منابع انسانی، نظام‌های یادگیری یکپارچه را عامل اصلی ارتقای شایستگی‌های سرمایه انسانی می‌داند.

پرینس و استوارت^۲، نظام یادگیری یکپارچه را یک چتر استراتژیک برای توسعه شایستگی‌ها و تحصیلات کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان در مسیر دستیابی به هدف‌های اصلی سازمان می‌دانند. از نظر دنسفورد^۳ رسالت اصلی این نظام، رسیدن به اهداف و استراتژی سازمان، انتقال فرهنگ و فراهم کردن برنامه نظام‌مند یادگیری است. اسکیرم و آمیدون^۴ نظام یکپارچه یادگیری را اهرم و کاتالیزور اصلی ارتقای شایستگی‌ها در سازمان می‌دانند. نظام‌های یکپارچه یادگیری را می‌توان براساس هدف آن‌ها به سه دسته عمده طبقه‌بندی کرد:

۱. طبقه‌بندی و نهادینه‌سازی الگوبرداری از بهترین‌ها و شایستگی‌های کلیدی در سطح سازمان،

۲. مدیریت تغییر و معرفی فعالیت‌ها و دانش مورد نیاز برای آن‌ها،

۳. هدایت و شکل‌دهی سازمان به سوی جهت‌گیری استراتژیک و کشف فرصت‌های

آینده.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Training infrastructure
2. Prince & Stewart, (2002)
3. Densford, (1998)
4. Skirem & Amidon, (1997)

۳-۸. زیرساخت قانونی^۱

بوروکراسی^۲ مورد نظر ماکس وبر^۳، نظریه خدمات عمومی مجزا و حرفه‌ای و استخدام و انتصاب بر مبنای شایستگی بود و ماهیتی غیرشخصی، عقلایی، تخصصی و جهان‌شمول داشت و برای نظام‌های اداری نوین شش اصل را ارائه می‌کند که براساس اصل چهارم آن برای اداره امور یک حرفه، تخصصی لازم است که به آموزش کامل نیاز دارد و هرکسی از عهده آن بر نمی‌آید. این در حالی است که آنچه در عمل به‌عنوان نظام بوروکراسی اداری در کشور شناخته می‌شود تمایل دارد همه کارکنان را در چارچوب مقررات ثابت و دست‌وپاگیر اداری سازماندهی کند. در چنین شرایطی مقررات ثابت و انعطاف‌ناپذیر، کارکنان را ماشینی تربیت کرده و ضمن نفی خلاقیت و ابتکار، معیارها و استانداردهای سطح پایینی را برای ارزیابی عملکردها تعیین می‌کند. علاوه بر این، مقررات، قوانین و آیین‌نامه‌هایی که باید وسیله‌ای در خدمت تحقق اهداف سازمانی و مشوق و تسهیل‌کننده معیارهای شایستگی باشند، در عمل چنان تقدسی پیدا می‌کنند که هدف نهایی محسوب می‌شوند و به مانعی در مسیر تحقق اهداف نظام شایستگی تبدیل می‌شوند. بنابراین اگر ما افراد شایسته و کارآمدی در سازمان داشته باشیم؛ اما ساختار قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی فرصت رشد و فعالیت را از آن‌ها دریغ کنند، امکان استقرار نظام شایستگی فراهم نخواهد شد.

۴-۸. استانداردسازی معیارهای تحقق شایستگی

استانداردسازی یکی از ابعاد مهم ساختاری سازمان بوده و در جهت تحقق اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی جایگاه مهمی دارد. بر این اساس استقرار استانداردهای منابع انسانی به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی مورد تأکید قرار گرفته که الگوهایی مانند استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان یا استاندارد توسعه‌گر کارکنان از آن جمله است. استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان^۴ در دهه ۱۹۹۰ در انگلستان مطرح شد. این استاندارد برای ایجاد شایستگی در سازمان مبتنی بر چهار اصل است:

اصل تعهد به سرمایه‌گذاری روی کارکنان برای گسترش شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، اصل

1. Legal infrastructure
2. Bureaucracy
3. Max Weber
4. Investor in people

برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان به‌عنوان خمیرمایه شایستگی، اصل اقدام در جهت توسعه و استفاده از مهارت‌های لازم در یک برنامه مشخص و مستمر و اصل ارزیابی پیامدهای شایستگی افراد و تعیین نیازهای آینده کارکنان در بعد شایستگی. استاندارد توسعه‌گر کارکنان^۱ هم سازمان را ملزم می‌کند تا هشت سیستم اساسی را ایجاد کند که تسهیل‌کننده استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هستند. این سیستم‌ها عبارتند از: تحلیل نیازهای آموزشی برای ارتقای شایستگی، توسعه کار راه، تخصیص منابع، آموزش توجیهی، ارتباطات، پایش، ارزیابی و بازخور. مجموعه اقدامات در استاندارد توسعه‌گر کارکنان در سه بعد مورد توجه قرار می‌گیرد: مجموعه اقدامات برجسته رهبران سازمان در جهت توسعه شایستگی‌های کارکنان، مجموعه اقدامات استاندارد در توسعه و تقویت شایستگی کارکنان و در نهایت اقدام در تمام حوزه‌هایی که توانمندی‌های بالقوه‌ای برای توسعه شایستگی در آن وجود دارد.

۵-۸. زیرساخت مدیریتی^۲

یکی از ویژگی‌های نظام اداری ایران که متأثر از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی کشور است تمرکزگرایی می‌باشد. نظام مدیریت متمرکز^۳ به نظامی اطلاق می‌شود که در آن تفویض اختیار^۴ به‌ندرت صورت گرفته و اکثر تصمیم‌گیری‌ها در اختیار مدیران عالی سازمان است. مدیریت متمرکز با رسالت و اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در تضاد بوده؛ زیرا در چنین سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از بالا به پایین اعمال می‌شود و ضمن نفی خلاقیت و نوآوری، به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان توجهی نمی‌شود. این در حالی است که شیوه مدیریت در نظام شایستگی باید مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و نحوه انجام کار باشد. این مشارکت دارای اهداف اقتصادی، اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی مشارکت باعث افزایش کمی و کیفی بهره‌وری در سازمان می‌شود. از بعد اجتماعی، مشارکت با تقویت تعاملات میان فردی و میان‌گروهی، میزان برخوردها و تعارضات را کاهش می‌دهد و از نظر روانی با استقرار نظام

1. People developer standatd
2. Managerial infrastructure
3. Centralizative management
4. Delegation of authority

مشارکت در مدیریت، ارزش نیروی انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و به جنبه انسانی کار توجه بیشتری خواهد شد.

۸-۶. زیرساخت جذب و استخدام^۱

در سازمان‌های بوروکراتیک، مدیریت منابع انسانی یک کار راهه شغلی^۲ بر مبنای استخدام دائم برای کارکنان تعریف کرده و نظام ارتقا و ترفیع اغلب مبتنی بر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی است. این در حالی است که امروزه سازمان‌ها برای جذب مدیران و کارکنان شایسته باید وارد فضای رقابتی شوند و تمهیداتی اثربخش، شفاف و عادلانه برای جذب، استخدام و ارتقای کارکنان در نظر بگیرند. در این شرایط اگر در سازمان ارتقای شغلی بر اساس اصول شایستگی صورت گیرد و ادامه خدمت فرد مبتنی بر اثربخشی و لیاقت او باشد، نظام شایستگی توسعه و تقویت خواهد شد. در این راستا امروزه در اکثر کشورهای توسعه یافته، استخدام دائمی جای خود را به استخدام موقت داده است. مخالفین استخدام دائمی معتقدند که این رویکرد جدید سازمان را به عرصه تلاش و تکاپو برای ابتکار و خلاقیت تبدیل می‌کند و زمینه را برای توسعه نظام شایستگی در سازمان فراهم خواهد کرد.

۸-۷. زیرساخت انتخاب و انتصاب^۳

بر اساس نتایج تحقیقاتی که یک مؤسسه پژوهشی درباره مدیریت راهبردی منابع انسانی در کانادا انجام داده است، متوسط هزینه مستقیم انتصاب نابه‌جای یک مدیر در حدود ۷۵۰۰۰ دلار است، در حالی که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر در حدود ۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. البته باید توجه داشت که این هزینه‌ها غیر از هزینه‌های غیرمستقیمی همچون کاهش بهره‌وری، انگیزش، روحیه کارکنان و ... است. از سوی دیگر صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق ۳/۵ میلیون دلار در سال می‌باشد که در مورد مدیران اثربخش بیش از ۷ میلیون دلار است. بنابراین ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و تفکیک میان پست‌های سیاسی و حرفه‌ای باعث قوام در مدیریت‌های حرفه‌ای بر مبنای شایستگی‌ها و ارتقای کارآمدی نظام

1. Recruitment infrastructure
2. Career path
3. Selection and appointment infrastructure

اداری و کاهش هزینه‌ها می‌شود. این در حالی است که مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که نرخ ماندگاری مدیران - به‌عنوان یکی از شاخص‌های میزان تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی - در ایران بسیار پایین بوده و تحولات سیاسی بر مشاغل مدیریتی اثر زیادی دارد. در چنین شرایطی تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب و انتصاب مدیران منجر به جابه‌جایی بین‌بخشی و عدم ثبات در مدیریت‌ها شده و نبود سیستم ارزیابی عملکرد منسجم، جامع و دقیق و عدم توجه به نتایج ارزیابی عملکرد گذشته و فقدان بانک اطلاعاتی جامع و به روز شده درباره نیروهای کارآمد و شایسته باعث شده اکثر انتصاب‌ها بر اساس معیارهای ذهنی و غیرشفاف انجام شود. بر این اساس ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و تفکیک میان پست‌های مدیریت سیاسی و حرفه‌ای در ماده (۱۴۱) قانون برنامه چهارم توسعه مورد تأکید قرار گرفته است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در سال ۱۳۸۱، به‌منظور تحقق این امر ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران دستگاه‌های اجرائی را پس از تصویب در شورای عالی اداری به دستگاه‌ها ابلاغ کرده است که از میزان تحقق اهداف این دستورالعمل اطلاع دقیقی در دست نیست.

۸-۸. زیرساخت نظام ارزیابی عملکرد و پرداخت^۱

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، ارزیابی عملکرد ابزاری برای ارتقای یادگیری و توسعه توانایی‌های افراد است، نه صرفاً یک وظیفه مدیریتی و کار اداری تکراری. ارزیابی عملکرد باید سازوکاری را طراحی کند که به نحو مطلوب ضمن شناسایی افراد متعهد و توانمند، آنان را برای کارگیری در بخش‌های مناسب به مدیران ارشد معرفی کند. همچنین باید میان نظام ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات، تعامل منطقی وجود داشته باشد و پرداخت به کارکنان بر اساس توانایی، مهارت و شایستگی صورت گیرد. پرداخت بر مبنای عملکرد باعث می‌شود افراد شایسته تشویق شوند تا شایستگی‌های خود را به‌صورت مستمر توسعه و پرورش دهند.

1. Performance Appraisal & Payment System Infrastructure.

۸-۹. زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱

امروزه سازمان‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات ضمن توسعه و پرورش دانش نیروی انسانی از طریق ایجاد تعامل شبکه‌ای درباره دستاوردها و اطلاعات تازه می‌توانند با ذخیره کردن دانش، اطلاعات، تجارب و خصوصیات افراد شایسته در حافظه سازمانی و تشکیل بانک اطلاعات کارکنان به رشد، توسعه و ارتقای شایستگی افراد و سازمان کمک کنند.

در این شرایط هر سازمان باید فرایند گرفتن داده و اطلاعات و پروراندن و تبدیل آن به دانش و در نهایت دانایی را براساس نیازهای سازمان به‌دست آورد و از سازوکار دانش در جهت خلق مزیت‌های رقابتی و سازنده استفاده کند، در چنین محیطی طرح ایده‌های نو ارج گذاشته می‌شود و افراد قدرت خطرپذیری و تحمل‌پذیری زیادی را در رویارویی با تحولات از خود نشان می‌دهند.

۸-۱۰. زیرساخت‌های فراسازمانی

سازمان‌ها به‌عنوان سیستمی باز ناگزیرند در مقابل تحولات محیط پویای بیرونی واکنش مناسبی از خود نشان دهند، در مدیریت بر مبنای شایستگی، سازمان‌ها تحولات محیطی را به‌صورت مستمر زیر نظر داشته و به‌صورت فراکنشی عمل می‌کنند. همچنین امروزه شرایط زندگی در نظام‌های اجتماعی، حرفه‌ای و قانونی - که همچون شبکه‌های تار عنکبوتی در تعامل با هم قرار دارند - اقتضا می‌کند فرد شایسته علاوه بر قابلیت‌های کاری که از ملزومات یک حرفه است نسبت به محیط صنعت، محیط عمومی و محیط بین‌المللی که خود و کارش از آن تأثیر می‌پذیرد، اطلاعات کافی داشته باشد. در شکل ۳ مجموعه راهکارهای پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی مورد توجه قرار گرفته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۳. راهکارهای تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی



1. Assessment Center
2. Management Succession Planning (MSP)

نتیجه‌گیری

شایستگی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه سرمایه‌های انسانی در اقتصاد دانایی‌محور، زیربنای خلق ارزش‌های برتر سازمانی محسوب می‌شود. در این راستا قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور دولت را مکلف کرده است تا در راستای نوسازی و ارتقای اثربخشی حاکمیت ضمن تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی در جهت استقرار نظام شایستگی در کشور اقدام کند. این نظام کمک می‌کند تا سازمان‌ها در رویکردی منسجم و یکپارچه یک چارچوب مشترک و هماهنگ را بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور برای اداره سرمایه‌های انسانی ایجاد کند. با این حال تحلیل وضعیت موجود بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در کشور می‌باشد که بیش‌تر ریشه فرهنگی و تاریخی داشته و در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده‌اند. رفع این موانع نیازمند بسترسازی مناسب و ایجاد مجموعه‌ای از زیرساخت‌هاست.

نهادینه کردن فرهنگ شایستگی بر مبنای ارزش‌های بنیادین، اصلاح زیرساخت‌های آموزشی و استقرار نظام‌های یادگیری یکپارچه، بازنگری در ساختار قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی، استانداردسازی معیارهای شایستگی و توجه به تجربیات سایر کشورها در این زمینه، ایجاد تحول در روش‌های مدیریتی بر مبنای تمرکززدایی و تحقق الگوهای مدیریت مشارکتی، توجه جدی به زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و در نهایت اصلاح فرایندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، انتخاب و انتصاب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) بر مبنای اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از راهکارها، زمینه استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی را فراهم خواهد کرد.

با توجه به اهمیت و جایگاه این موضوع در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و برنامه چهارم توسعه، ضروری است تا نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های وضعیت موجود کشور در هر یک از زیرساخت‌های اصلی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در مطالعات آتی بررسی شود. همچنین سنخ‌شناسی مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه چهارم توسعه - که در این پژوهش به آن اشاره شده - بیانگر مجموعه‌ای از موضوعات محوری مرتبط با نظام شایستگی است که می‌تواند زمینه مطالعات جدیدی در راستای استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در کشور باشد.

منابع و مأخذ

۱. دفت، ریچارد، ال، «تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.
۲. رضائیان، علی، «مبانی سازمان و مدیریت»، سمت، تهران، ۱۳۸۳.
۳. رمضانی، رضا، «نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور»، گزارش اول، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت، تهران، ۱۳۷۸.
۴. زاهدی، شمس‌السادات، الوانی، سیدمهدی، فقیهی، ابوالحسن، «فرهنگ جامع مدیریت»، چاپ سوم، معراج، تهران، ۱۳۸۳.
۵. «سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۸۲.
۶. «قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران».
۷. لطیفی، میثم، «شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۳.
۸. «مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها»، جهاد دانشگاهی، شیوه، تهران، ۱۳۸۵.
۹. «نگاهی اجمالی به انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، تهران، ۱۳۸۲.
10. Boyatzis, Richard E, The Competent Manager: a Model For Effective Performance, Mcber and Co/Wiley.
11. Dubois, D, (1993), Competency Based Performance: A Strategy for Oranization Chang, Boston, MA: HRD Press.
12. Filerman, GL. Closing The Management Competence Gap, Health, 2003.
13. Hirsch, Darry, (1999), Merit System in Western Democracies, The Public Service Commission of Canada.
14. Lahti, R.K. 1999, "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Core Competencies", Journal of Business and Psychology, PP 53-67.
15. Newsome, Shaun, Catano, Victor & Day, Arla, (2003), Leadership Competencies: Proposing A Research From Work Canadian Forces

Leadership Institute.

16. Podler, Borjin and Boydel, 1991, Michale Uinnion, 2001, "World Widewords", Meritocracy-Wikipedia 2005.
17. Sheila R. Schultz, Comperence Model, 2002, Human Resource Research Organization, Jan 2002.
18. Spwner, Layel M Jr and Spencer, Signe M, (1993), Competence at Work: Models For Superior Performanc, Wiley, 1993.
19. [http://www.hr.dop.wa.gov/work Force Planning Officecomp. htm](http://www.hr.dop.wa.gov/work%20Force%20Planning%20Officecomp.htm).
20. <http://www.meritbusiness.com/articles.htm>.
21. <http://www.modiriat.ir/resource/Books/Book3.pdf>.
22. <http://www/moditriat.ir/resource/Books/Book5.pdf>.

