

طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها

علی‌اکبر احمدی*

حامد فاضلی کبریا**

محمدباقر فقیه***

چکیده

برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین مسائل هر سازمان است که موضوعات متنوع، جذاب و در عین حال پیچیده‌ای را شامل می‌شود. امروزه با توجه به تحولات شگرف در حوزه مدیریت منابع انسانی و گرایش مدیران به شایسته‌سالاری در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی جایگاه ویژه‌ای پیدا نموده است. بررسی مدل‌های مختلف در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی نشان می‌دهد که لزوم توجه به چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف سازمان و در ادامه ساختار سازمان جزء لاینفک در برنامه‌ریزی نیروی انسانی موفق خواهد بود و بدون توجه به این امر نمی‌توان رویکرد سازمان را مشخص نمود. تبدیل شدن برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس رویکرد مبتنی بر شایستگی، نیازمند پارادایم عمده‌ای است که تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی را درباره افراد و سازمان به طور کلی تغییر دهد. پژوهش زیر با استفاده از روش تحقیق‌های مروری (اسنادی، کتابخانه‌ای)، سعی دارد یک روش اجرایی عمومی جهت طراحی مدل مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های دولتی و تابعه دولت جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد. در این پژوهش ضمن بررسی تفصیلی مفاهیم برنامه‌ریزی نیروی انسانی، به بررسی محتوایی مفاهیم شایستگی، شایسته‌سالاری و رویکردهای مختلف این حوزه پرداخته شده است.

واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، شایستگی، شایسته‌سالاری

Email: a_ahmadi@pnu.ac.ir

Email: fazeli2233@gmail.com

Email: MBF135741@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۶/۲۸

* دانشیار دانشگاه پیام نور

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور

*** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور

تاریخ ارسال: ۹۱/۰۱/۲۱

فصلنامه راهبرد / سال بیست و دوم / شماره ۶۶ / بهار ۱۳۹۲ / صص ۱۷۷-۱۴۷

مقدمه

مدیریت منابع انسانی - به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف عملیاتی کادر مدیریت، شامل طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدای، بهسازی، نگهداری، کاربرد نیروی انسانی و به‌طور کلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد. نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی نیروی انسانی نه تنها انسان را با همه ارزش‌هایش، سازمان را با همه ابعاد و عملکردش و بالاخره محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولاتش مورد توجه قرار داده و لزوم قابلیت انعطاف‌پذیری ساختارهای درونی سازمانی را برای پاسخگویی به تغییر و تحول ضروری می‌داند، بلکه به جای رفتار انفعالی در جهت کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر و نوآوری را به صورت فعال و تأثیرگذار بر محیط توصیه می‌کند (بنسیون و کسیون، ۱۳۷۵، صص ۶۹-۶۷).

وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیرسیستم‌ها، نظام‌مند و پویا شدن سیستم منابع انسانی، امری ضروری است که در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و

کارکردهای آن می‌شود (نظری‌منش، ۱۳۸۴، ص ۳۳).

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل‌شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. در واقع همان‌گونه که وی‌ای. کامپرفرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است که به طور خلاصه به آن CBHRM می‌گویند (Horton, 2002, p.28).

رویکرد مبتنی بر شایستگی هنگامی قابل توصیه است که رهبران سازمان تمایل دارند از روش‌های خلاقانه، جدید و کیفی استفاده کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای سازمان‌هایی که اکثر افراد آن، حرفه‌ای، فنی و مدیر هستند،

را برای تدوین سیاست‌های کلی جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی، ترفیعات و رفاه شکل می‌دهد و از استخدام عجولانه نیروهایی که به‌طور کامل با نیازهای سازمان تطبیق ندارند، آموزش‌های بی‌هدف، نقل و انتقالات بی‌مورد و ترفیعات بی‌ضابطه جلوگیری می‌کند و باعث نظم در سازمان و تقویت نظام شایستگی می‌گردد. در نتیجه این سیاست‌های صحیح، میزان ضایعات پرسنلی در سازمان کاهش می‌یابد (Monks and McMakin, 2001, pp.57-72).

بی‌توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی، امکان رسیدن به هدف‌های سازمانی را مختل می‌کند و آسیب‌پذیری سازمان و مدیریت را در مقابل دگرگونی‌های آینده افزایش می‌دهد. از این‌رو، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را اساس دوام سازمان و مدیریت می‌دانند. یادآوری این نکته ضروری است که تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید با همکاری نزدیک سایر مدیران سازمان صورت پذیرد (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص ۷۵).

در این مکتوب منظور از نیروی انسانی مجموعه کمی و کیفی از افراد و دارایی انسانی است که با توجه به وسعت و پیچیدگی سازمان، توانایی‌ها و سطح دانش‌ها

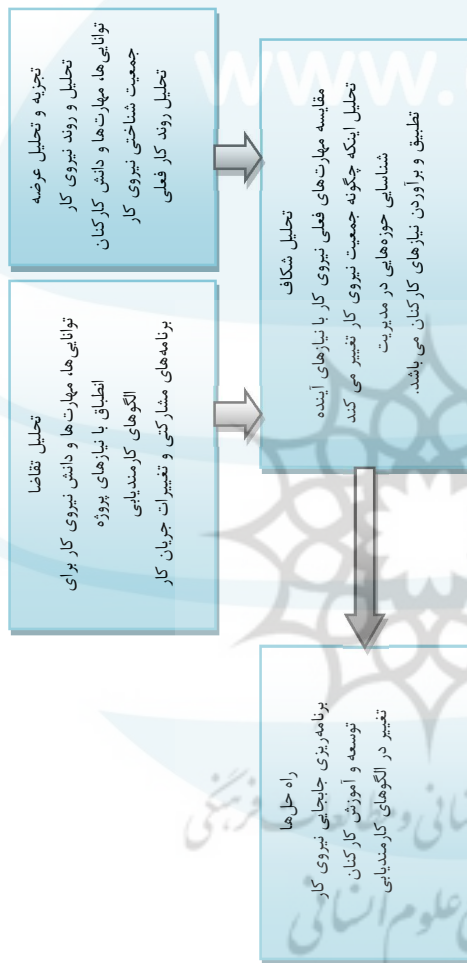
سازمان‌ها و بخش‌هایی که در آن تیم‌هایی برای حل مسائل مبهم و پیچیده تشکیل می‌شود، سازمان‌هایی که دارای ساختار مدیریت ماتریسی هستند، سازمان‌هایی که روی بعضی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها مانند مهارت‌های بین فردی و انگیزه دستیابی، تمرکز کرده‌اند، سودمند باشد (دری و نجات، ۱۳۸۴، ص ۲۴).

۱- بررسی تفصیلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۱، برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدف‌های سازمان پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به‌ویژه مدیران منابع انسانی را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن هدف‌ها بردارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، منابع انسانی لازم را برای فعالیت‌های آینده مشخص می‌کند و مدیران را یاری می‌دهد تا نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز برای رسیدن به هدف‌ها و برنامه‌های آینده سازمانی را برگزینند و در صورت لزوم نیروی انسانی موجود را برای ایجاد قابلیت‌های لازم در آنان آموزش دهند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در واقع، پایه‌هایی

1. Human Resource Planning

شکل شماره (۱) - مدل برنامه‌ریزی نیروی کار HHS
مدل جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی



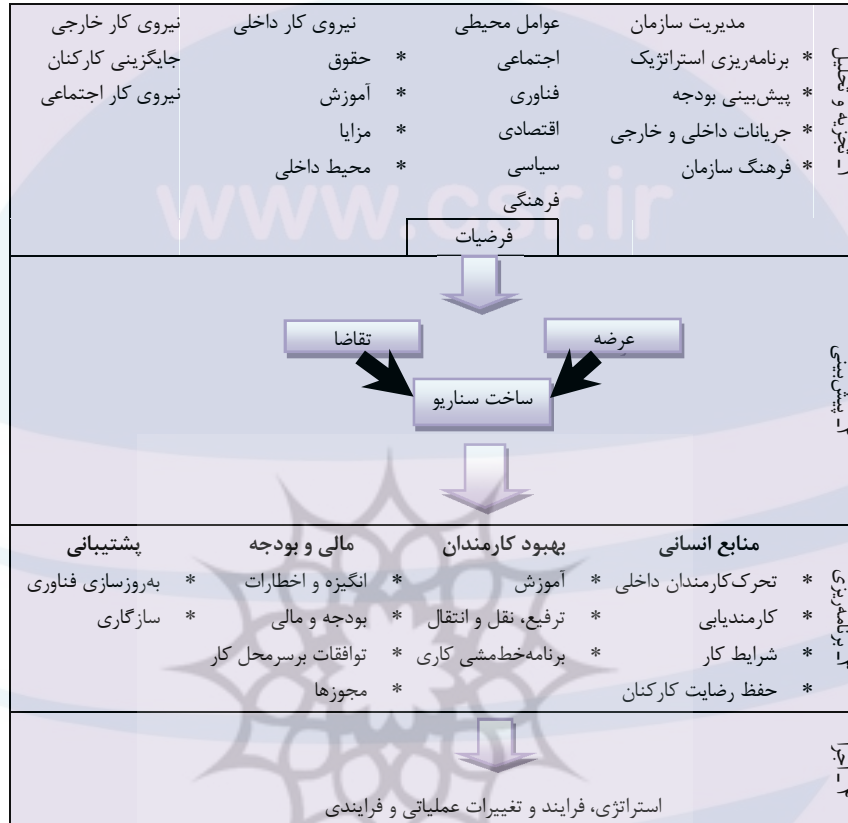
(جزئی، ۱۳۷۵، صص ۳۹-۳۵)

جهت اداره سازمان و کسب اهداف آن به‌کار گرفته می‌شود. تعابیر متعدد و دیدگاه‌های متفاوتی پیرامون برنامه‌ریزی نیروی انسانی وجود دارد، از جمله نگرش‌های کارگزینی، اقتصادی، گروهی و استراتژیک. اما واقعیت در نگاه رایج این است که: برنامه‌ریزی نیروی انسانی جزء وظایف پرسنلی نیست، بلکه یک فرآیند مدیریتی است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایند تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان‌ها متناسب با تغییرات محیطی و توسعه نیازهای عملیاتی سازمان‌هاست. این دیدگاه در قالب دو مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی رایج در سازمان‌های امریکایی نمایش داده می‌شود (Macduffie, 1995, p.34).

مدل خدمات انسانی و بهداشتی بخش ایالات متحده^۲: بررسی این مدل نشان می‌دهد که فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی تحلیل عرضه و تقاضا و تعیین شکاف و نهایتاً برنامه‌ریزی برای از بین بردن شکاف است. نکته قابل توجه در این برنامه‌ریزی، بررسی وضعیت فعلی و مطلوب نیروی انسانی با توجه به ابعاد توانایی، مهارت و دانش کارکنان می‌باشد (<http://www.hhs.gov>).

2. United States Department of Health & Human Services

شکل شماره (۲) - مدل برنامه ریزی نیروی انسانی



نگاره شماره (۱) - ابعاد مختلف از مدل های برنامه ریزی نیروی انسانی

نام مدل	ابعاد مورد تأکید در مدل
بررسی تحلیلی نیازهای برنامه ریزی نیروی انسانی	تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، توانایی و نیاز آینده نیروی انسانی، پیش بینی نیازهای منابع انسانی، مدیریت خط مشی ها، مدیریت عملکرد
مدل برنامه ریزی نیروی انسانی	تجزیه و تحلیل، پیش بینی، برنامه ریزی، اجرا
مدل جامع برنامه ریزی نیروی انسانی	محیط خارجی (سیاست و فرهنگ و ...) و محیط داخلی (ساختار، فرایندها، استراتژی و...)
مدل برنامه ریزی نیروی کار HHS	تحلیل عرضه، تحلیل تقاضا، تحلیل شکافت
مدل برنامه ریزی نیروی کار ایالت تگزاس	مسیر استراتژیک، تحلیل نیروی کار، اجرای برنامه نیروی کار، ارزیابی

نگاره فوق خلاصه ابعاد مورد اشاره در موجود و رایج در سازمان ها را نشان می دهد
 مدل های مفهومی برنامه ریزی منابع انسانی (تصدیقی، ۱۳۸۴، ص ۱۸).

۲- ضرورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی

به‌کارگیری برنامه‌ریزی نیروی انسانی به دلیل پیش‌بینی عواملی مانند فناوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه‌های راهبردی یا استراتژیک و دیگر برنامه‌های داخلی ضرورت می‌یابد. عمده دلایل اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی را می‌توان در موارد زیر دسته‌بندی نمود:

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی به منظور تأمین نیازهای مهارتی
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی و قوانین
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌منظور انطباق با تغییرات
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی و دیگر
- فعالیت‌های اداره امور کارکنان (Roberts, 1997, pp.35-41).

۳- مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برای مقدمه کار برنامه‌ریزی نیروی انسانی، هدف‌ها و برنامه‌های سازمانی باید مورد توجه، مطالعه، شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند و به روشنی مشخص گردند (سینجر، ۱۳۷۸، صص ۸۱-۸۰). آنچه درحالت کلی باید گفت این است که برنامه‌ریزی نیروی انسانی از سه مرحله

پیش‌بینی تقاضا، پیش‌بینی عرضه و انطباق عرضه و تقاضا تشکیل یافته است.

- پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این مرحله، کارکنان مورد نیاز را برای رسیدن به هدف‌ها و برنامه‌های آینده سازمان تا حدودی مشخص می‌کند (نیک‌ذات، ۱۳۷۵، صص ۳۱-۳۰).

- پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی: محاسبه و شناسایی اینکه چه تعداد از افراد مورد نیاز قابل دستیابی می‌باشند، عرضه منابع انسانی نامیده می‌شود (نیک‌ذات، ۱۳۷۵، صص ۳۲-۳۱).

- تدوین شیوه‌های تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده: پس از اینکه عرضه و تقاضای نیروی انسانی پیش‌بینی شد، باید عملیات اصلاحی را برای رسیدن به هدف هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده شروع کرد (Macduffie, 1995, pp.15-21).

۴- شایستگی و مدیریت مبتنی بر شایستگی

سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای به عمل آورده و می‌آورند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین تناسب شغلی طراحی کرده

بودند که سازمان‌ها ابتدا باید شایستگی‌های مختلف خود را بشناسند تا بتوانند از آنها بهره‌گیری بگیرند. در دهه ۱۹۹۰، دولت امریکا با بهره‌گیری از تجربه دولت انگلستان در خصوص تهیه استانداردهای ملی شغل در انگلستان، تصمیم به طراحی استانداردهای ملی مهارت نمود تا آنها را در همه سطوح و پست‌ها مورد استفاده قرار دهد. هدف اصلی از طراحی این استانداردها توسط کمیته مسئول این کار در ایالات متحده بدین صورت بیان شده است: ایجاد اطمینان بین ملت در مورد وجود نیروی کار با مهارت، کیفیت و عملکرد بالا که جزو پرچمداران نیروی کار در جهان باشند.

این کمیته این کار را به شکل زیر انجام می‌دهد:

- ۱- شناسایی مجموعه پست‌های مرتبط با یکدیگر؛
- ۲- تشکیل گروه‌های بررسی هر مجموعه شغل؛
- ۳- طراحی چارچوب شایستگی. سه دسته دانش و مهارت در این مجموعه مورد بررسی قرار می‌گیرد:
- ۱- شایستگی‌های محوری: سطوح محوری دانش و مهارت که توسط کمیته مرکزی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

و به کار گیرند. یکی از کارآمدترین مفاهیمی که به تازگی از حوزه سازمان‌های خصوصی وارد ادبیات مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی شده، مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌هاست.^۳ برای آشنایی با این مفهوم باید به بررسی مفاهیم، شایستگی و شایسته‌سالاری بپردازیم.

۴-۱- نهضت شایستگی منابع انسانی

همانند اکثر موضوعات مطرح‌شده در دانش مدیریت، نمی‌توان یک منشأ واحد برای موضوع مدیریت شایستگی پیدا کرد. مفهوم شایستگی در طول قرون متمادی مورد توجه بوده است و شواهد آن را می‌توان تا دوره قرون وسطی ردیابی نمود. ایده شایستگی متمایز یک ایده جدید نیست، اما در دهه ۱۹۹۰ جایگاه ویژه خود را باز یافته است. پراهالاد و هم‌ل در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۳ رویکرد جدیدی را به فرآیند مدیریت راهبردی مطرح کردند. این رویکرد ابتدا با بررسی داخل سازمان آغاز می‌شد و سپس محیط خارجی سازمان مورد بررسی قرار می‌گرفت. این رویکرد متناقض رویکردی بود که به بررسی محیط خارجی در ابتدا و سپس بررسی محیط داخلی تأکید دارد. آنها معتقد

۲- شایستگی‌های تخصصی: مجموعه استانداردهایی که توسط گروه تخصصی تدوین می‌شود.

۳- استانداردهای مهارتی: این استانداردها تا سال ۲۰۱۳ اعمال خواهند شد (دری و نجات، ۱۳۸۴، ص ۱۵).

۴-۲- مفهوم شایستگی

کلمه Competence یعنی توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص (Horton, 2002, p.25). در مورد کلمه Competency تعاریف گوناگونی ارائه شده که اگرچه از حیث دامنه مفهومی با هم متفاوت‌اند، اما از وحدت موضوعی برخوردارند. برخی از این تعاریف عبارت‌اند از: شایستگی‌ها عبارت‌اند از روش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی که یک کارمند در کار خود به کار می‌گیرد و اهرم‌های کلیدی مرتبط با کار هستند که برای دستیابی به نتایج مرتبط با راهبردهای کلیدی سازمان ضروری است (نظری‌منش، ۱۳۸۴، ص ۲۳).

سایر تعاریف در خصوص شایستگی‌ها (حیدرپور، ۱۳۸۴، ص ۳۳) در نگاره شماره (۲) آمده است:

نگاره شماره (۲) - تعاریف شایستگی

نوع رویکرد	تعریف اشاره دارد به:	تعریف	نویسنده/تاریخ
شایستگی رفتاری	خصوصیات فردی	شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثر بخشی فرد در محیط شغلی می‌شود	(غفاریان، ۱۳۷۱)
رویکرد استاندارد	خصوصیات فردی و شغلی	شایستگی را ویژگی‌های انسان که با موفقیت شغلی ارتباط دارد، می‌داند.	مک کلنند (۱۹۹۳)
شایستگی رفتاری	خصوصیات فردی، دانش، مهارت و ..	صلاحیت‌های شخصی که برای تولید برون‌داد با کیفیت ضروری است، تعریف کرده است.	مک لگال (۱۹۹۰)
شایستگی رفتاری	خصوصیات فردی	ویژگی‌های رفتاری افراد که موجب عملکرد اثربخش شغلی آنها می‌شود	(Horton, 2002)
شایستگی رفتاری	خصوصیات فردی و مهارت و ...	هرگونه خصیصه، ویژگی و یا مهارتی که بتواند در انجام اثربخش وظایف مؤثر واقع شود	(Berman, 1997)
شایستگی رفتاری	خصوصیات فردی	هرگونه ویژگی اساسی فردی که بتوان آن را به عنوان علت عملکرد اثربخش و قوی در انجام وظیفه معرفی نمود	(Berman, 1997)
رویکرد استاندارد	خصوصیات فردی و مهارت، توانایی و دانش	مجموعه دانش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که افراد برای انجام کارهای خود از آن بهره می‌گیرند	(Liebowitz, 2004)
رویکرد استاندارد	خصوصیات فردی و مهارت	محرک، ویژگی یا مهارت برجسته که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود.	(عریضی، ۱۳۸۴)

در شایسته‌سالاری نخبگان بر مسند امور قرار می‌گیرند و قدرت نخبگان مبتنی بر شایستگی و توانایی آنهاست. یعنی حکومت نخبگان به معنی شایسته‌سالاری است (رمضانی، ۱۳۷۸، ص ۲۱).

۵- رویکردهای مختلف در شایستگی‌ها

رویکردهای مختلفی در تعاریف شایستگی وجود دارد که عمده‌ترین آن دو رویکرد امریکایی و انگلیسی است، اما به‌طور کلی و در دسته‌بندی رویکردهای مختلف در بحث شایستگی سه نوع رویکرد در این زمینه مورد تأکید می‌باشد که عبارت‌اند از:

— رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به‌طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود.

— رویکرد استانداردها: این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد.

— رویکرد اقتضایی: این رویکرد می‌تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا

ادامه نگاره شماره (۲)

شایستگی رفتاری	ویژگی شخصی، توانایی و مهارت	در انتخاب شایسته‌ترین‌ها باید به توانایی‌ها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های افراد توجه شود.	(مربل و ریچارد ۱۹۷۰)
شایستگی رفتاری	ویژگی فردی	مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج و یا پیامدهای مطلوب به کار می‌رود.	رابرتسون، کالین و بلر ترم (۲۰۰۳)

طبق این نگاره، تقسیم‌بندی‌های مختلفی از شایستگی منابع انسانی در سازمان‌ها وجود دارد، اما نکته قابل توجه در همه این تعاریف چند وجهی بودن و در عین حال تعاریف مشخص و متناسب با شرایط سازمانی است که قبلاً نیز اشاره شد.

۴-۳- مفهوم شایسته‌سالاری

مریتوکراسی (شایسته‌سالاری) از دو واژه merit به معنای شایستگی، قابلیت، سزاواری و accuracy به معنای حکومت یا روش اداره امور تشکیل شده است (آریانپور، ۱۳۷۰، ص ۳۶۳). مریتوکراسی به نظام اجتماعی اطلاق می‌شود که در آن بالاترین قدرت و مرتبه اجتماعی به افرادی با بالاترین توانایی سپرده می‌شود. مریتوکرات به فردی گفته می‌شود که در چنین نظامی دارای این نوع قدرت است (Roberts, 1997, p.18).

عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟ (رمضانی، ۱۳۷۸، ص ۳۴).

در این تحقیق رویکرد غالب رویکرد استاندارد و البته از رویکرد رفتاری جهت تبیین بیشتر استفاده شده است. لازم به ذکر است که توجه شود که در این تحقیق شایستگی‌ها براساس سندهای بالا دستی، شرح وظایف، رویکرد مدیران و مصاحبه‌های انجام‌شده تعیین می‌شود و این شایستگی‌ها در کمیته شایستگی مورد تحلیل و بازنگری قرار می‌گیرد و در نهایت بهترین و مطلوب‌ترین الگو انتخاب می‌شود. نکته قابل توجه در این حالت آن است که استانداردهای شغل در بهترین و مطلوب‌ترین حالت شناسایی و احصا می‌شود و از این منظر نقاط ضعف رویکرد استاندارد تا حدودی بر طرف می‌شود، اما در عین حال ابعاد مطرح در رویکرد رفتاری اعم از ویژگی‌های فردی، دانش، مهارت، توانایی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس براساس آن استانداردهای شغل و پست تعیین می‌شود (دری و نجات، ۱۳۸۴، ص ۱۷).

براین اساس در ادامه پس از ارائه برخی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی ذیل مدل تخصص-ارزش و شخصیت یک مدل جامع از

شایستگی ارائه می‌گردد تا در نهایت کامل‌ترین مدل برای مؤسسه طراحی شود.

۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی در مدل تخصص-ارزش-شخصیت

در متون مدیریت علمی برآیند ویژگی‌هایی که معیارهای تشخیص شایستگی افراد می‌باشند، به شرح زیر بیان شده‌اند (تصدیقی، ۱۳۸۴، ص ۲۳).

الف) ویژگی‌های تخصصی: معلومات شغلی، مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله با تجزیه و تحلیل عقلی و کارمندی، تحصیلات، تجربه خصوصیات فیزیولوژیک سن، جنس و قدرت جسمانی، توانایی‌های فکری: بهره هوشی، قدرت تمرکز، حافظه و سرعت، ابتکار، استعداد، سابقه عملکرد پیشین، علاقه، قدرت بیان و شیوایی در سخن گفتن.

ب) ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی: عدالت و انصاف، صداقت، اعتماد به نفس، آرمان داشتن، افتخار، بردباری، پشتکار، روشن‌بینی، قدرت مدیریت اخلاقی، امانتداری، مسئولیت اجتماعی، رسیدگی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، نوع‌دوستی، همدردی با دیگران، افشاگری، توانایی کنترل خود و دیگران.

ج) ویژگی‌های ارزشی: رعایت تعهد و اخلاق حرفه‌ای، غیر شخصی کردن امور، عینی کردن امور.

۱-۶ مدل اُنت

مرکز اُنت، (www.onetcenter.org) به صورت آنلاین، اطلاعات و انتشارات جامعی را ارائه نموده است. الگوی محتوایی^۴، زیربنای مفهومی O*NET است. این الگو چارچوبی فراهم می‌کند، که مهم‌ترین اطلاعات کار را شناسایی و آن را در یک سیستم منسجم از لحاظ نظری و عملی، ادغام می‌کند.

شکل شماره (۳) - مدل اُنت



را در مورد ویژگی‌های مشاغل، فراهم آورده است که مورد استفاده متقاضیان شغل، مراکز توسعه نیروی کار، متخصصان نیروی انسانی و ... قرار می‌گیرد. این مرکز یکی از کامل‌ترین و جامع‌ترین مدل‌های شایستگی

شغل مدار^۵) و افراد (به‌وسیله توصیفات شاغل مدار^۶) را منعکس می‌کند. این الگو همچنین امکان به‌کارگیری اطلاعات کار را در بین مشاغل، بخش‌ها یا صنایع (توصیفات بین شغلی^۷) و در درون مشاغل (توصیفات خاص شغلی^۸) ممکن می‌سازد. این توصیفات در شش حوزه اصلی منظم شده‌اند که کاربر با آنها می‌تواند بر حیطه‌هایی از اطلاعات که ویژگی‌ها و خصوصیات مهم مشاغل و شغل را مشخص می‌کند، تمرکز نماید. این شش حوزه عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های شاغل^۹

شامل ویژگی‌های دیرپایی^{۱۰} است که ممکن است هم بر عملکرد^{۱۱} کار و هم بر استعداد^{۱۲} (ظرفیت) کسب دانش و مهارت لازم برای عملکرد کاری مؤثر تأثیر بگذارد.

۲. شرایط لازم برای شاغل^{۱۳}

شامل توصیف‌های مرتبط با ویژگی‌های کارند که با تجربه و تحصیلات کسب‌شده گسترش می‌یابند.

۳- تجارب لازم برای شاغل^{۱۴}
تجارب مربوط به فعالیت‌های کاری قبلی و تجاربی که مشخصاً به انواع خاصی از فعالیت‌های کاری مرتبط می‌شوند.

۴- اطلاعات خاص یک شغل^{۱۵}
متغیرها یا دیگر عناصر الگوی محتوایی که مربوط به مشاغل خاص یا منتخب هستند.

۵- خصوصیات نیروی کار^{۱۶}

متغیرهایی که ویژگی‌های کلی مشاغل را که می‌توانند بر شرایط شغلی تأثیر بگذارند، تعیین و توصیف می‌کنند.

۶- شرایط شغلی^{۱۷}

مجموعه‌ای جامع از متغیرها یا مؤلفه‌های مبسوطی که شرایط لازم برای مشاغل مختلف را شرح می‌دهند.

رضایان شش دسته مهارت و شایستگی را برای مدیران بیان می‌کند. وی در تعریف مفهوم مدیریت بیان می‌گوید: مدیریت فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف

5. Job-Oriented
6. Worker-Oriented
7. Cross-Occupational
8. Occupational-specific descriptors
9. Worker characteristics
10. Enduring Qualities
11. Performance
12. Capacity
13. Worker requirements

14. Experience Requirements
15. Occupation-specific information
16. Workforce Characteristics
17. Occupational Requirements

مدیریتی ۱۲ گانه	تیم‌سازی، تفکر روشن
مدل شایستگی پیشرفته تولید	شایستگی‌های فردی، دانشگاهی، فنی، شغلی و مدیریتی
مدل شایستگی UF	الهام‌بخشی اعتماد، خلق و ترویج چشم‌انداز، ایجاد هم‌ترازی، کشف استعداد
مدل شایستگی مدیران دانشگاهی	شایستگی‌های فردی، فنی و مدیریتی
مدل شایستگی رفتاری مهندسان سیستم ناسا	رهبری، گرایش‌ات و صفات، ارتباطات، حل مسئله و تفکر سیستمی، زیرکی فنی
مدل شایستگی مهندسان سیستم	رفتارهای فردی، دانش فنی، فرایند
مدل DOD	ویژگی‌های شغلی
مدل DPM	شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی
مدل سه‌گانه تخصص، ارزش و شخصیت	ارزش، شخصیت و ویژگی‌های تخصصی
مدل شایستگی‌های مدیریتی در اروپا	صلاحیت‌های نرم (انگیزش و رهبری و ...) و سخت (قاطعیت، نفوذ، استقلال رأی و ...) در مدیران
مدل شرکت سائرایز	شایستگی فنی، مدیریتی، انسانی و ادراکی
مدل ksao	دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی
مدل کنز	مهارت انسانی، ادراکی و فنی
مدل اونت	ویژگی‌های شاغل (شرایط لازم برای شاغل، تجارب لازم، اطلاعات خاص شغل، شرایط شغلی، خصوصیات نیروی کار) و ویژگی‌های شغل (توانایی‌های شاغل، علائق شغلی، ارزش‌های کاری و شیوه‌های کاری)
مدل هاوارد	خصوصیات فردی، توانایی‌ها و مهارت‌ها
مدل شایستگی مدیران در ایران	ارزش‌ها، مهارت، شخصیت، انگیزش

با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده می‌توان نتیجه گرفت که در همه مدل‌ها ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها مورد تأکید است، با این حال بحث ارزش‌ها و توانایی‌ها به‌همراه دانش مورد تأکید می‌باشد. همچنین در مدل‌های مختلفی مطابقت با ویژگی‌های شغلی از ابعاد شایستگی در نظر گرفته شده

تعیین‌شده صورت می‌گیرد (رضایان، ۱۳۸۱، ص ۸). از سوی دیگر رابرت کنز سه‌گونه مهارت و شایستگی را برای مدیران ذکر می‌کند: ۱. مهارت فنی ۲. مهارت انسانی ۳. مهارت ادراکی (حیدرپور، ۱۳۸۴، ص ۲۱). همچنین مینتزرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت نتیجه می‌گیرد که یک مدیر برای انجام وظایف خود نقش‌هایی ده‌گانه را ایفا می‌کند که به سه دسته کلی تقسیم می‌گردند: نقش‌های متقابل شخصی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری (رمضانی، ۱۳۷۸، ص ۳۱).

در نگاره زیر به اختصار مجموعه مدل‌های مربوط به شایستگی از لحاظ ابعاد مورد تأکید، به‌صورت اجمالی مقایسه می‌شوند:

نگاره شماره (۳) - ابعاد مختلف از مدل‌های شایستگی

نام مدل	ابعاد مورد تأکید در مدل
مدل فنی رفتاری ذهنی	فنی، رفتاری و ذهنی
مدل هرمی	شایستگی‌های کلیدی، تعاملی و ویژه شغل
مدل گلن	ویژگی‌های شخصیتی
مدل شایستگی اساسی مدیر ریسک	مهارت‌های شایستگی اساسی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی
مدل کوه یخ	دانش، مهارت، نقش اجتماعی، تصویر شخصی، خصایص و محرک‌ها
مدل شایستگی چهارگانه	شخصیت، کارآفرینانه، تخصصی و مدیریتی
مدل شایستگی‌های	مدیریت شغل خود، ارتباط با دیگران،

است. بر این اساس ابعاد شایستگی را می‌توان با تفکیک دانش از مهارت به سه بعد دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی تقسیم‌بندی نمود.

۷- برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر شایستگی

برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس رویکرد مبتنی بر شایستگی، نیازمند پارادایم عمده‌ای است که تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی را درباره افراد و سازمان به طور کلی تغییر می‌دهد. برای کنترل منابع سازمانی قبل از اقدام به برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، بایستی ابتدا این نکته را روشن کنید که مزایای این کار از مشکلاتش بسیار بیشتر است و این کار از لحاظ اقتصادی توجیه دارد.

۱-۷. گام‌های اجرایی‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

چه گام‌هایی می‌تواند راهنمای ما برای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی باشد؟ این بخش به این سؤال پاسخ می‌دهد. این مدل به صورت زیر نمایش داده شده است:

گام‌های اجرای مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (حیدریور، ۱۳۸۴، ص ۱۷):

گام ۱: طراحی نظام برنامه‌های و

توسعه‌ای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی؛

گام ۲: توجیه، تبیین و تشریح فرایند کار برای مدیریت ارشد جهت جلب حمایت آنها؛

گام ۳: توجیه مدیران عملیاتی و کاربران نسبت به اهداف عملیاتی و اثربخشی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی جدید؛

گام ۴: تعریف راهبردهای سازمان، اهداف کسب و کار و خروجی‌ها یا نتایج حاصل از برنامه‌ریزی منابع انسانی برای مشتریان داخلی و خارجی؛

گام ۵: مشخص ساختن وظایف و فعالیتهای کاری در سطح خرد و کلان با توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان؛

گام ۶: مشخص ساختن شایستگی‌ها متناسب با وظایف و سطوح کاری پرسنل با توجه به سندهای بالادستی و نظر مدیران؛

گام ۷: تعیین و ارزیابی عرضه و تقاضای شایستگی‌ها: باید داده‌های معتبر و مطمئنی که از تحلیلگران کار در خصوص

اهداف سازمان و در ادامه ساختار سازمان جزء لاینفک در برنامه‌ریزی نیروی انسانی موفق خواهد بود و بدون توجه به این امر نمی‌توان رویکرد سازمان را مشخص نمود. با شناخت این ابعاد مسیر سازمان جهت توسعه یا به‌عکس روشن شده و مسیر بعدی برای ارائه برنامه‌های نیروی انسانی متناسب با آن مشخص می‌گردد. لازم به توضیح است که در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی پس از مشخص نمودن رویکرد و اهداف سازمان وضع موجود و آینده سازمان براساس شایستگی‌هایی که با تحلیل همان اهداف تعیین شده است، صورت می‌گیرد و بر این اساس نیز پس از متناسب‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی صورت می‌گیرد.

۸-۱- مدل عرضه و تقاضا (مدل

فرایند مدیریت استعداد):

در مقاله "تطبیق تقاضا و عرضه: یک رویکرد استراتژیک در مدیریت استعداد"^{۱۸} آمده است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند میزان بازدهی دارایی‌های کارکنان خود را بهینه سازند. بر مبنای تحلیل‌های صورت‌گرفته، مشخص شد که این فرآیند دارای چهار مرحله می‌باشد که به‌صورت

شایستگی‌های مورد نیاز کار سازمانی به‌دست‌آمده تعیین، ارزیابی و پیش‌بینی تقاضای شایستگی‌ها بر اساس نیازهای فعلی و آینده صورت گیرد. در دسترس بودن شایستگی‌ها با تکمیل فرایند ارزیابی شایستگی‌ها (CAP)، معین می‌شود. CAP معین می‌کند که کدام کارکنان، در چه فضای عملکردی، با کدام شایستگی راهبردی، با چه میزان تجربه حرفه‌ای و با چه سطحی از قوت عملکردی می‌تواند باشد. به طور مثال به نمونه‌ای از CAP های موجود اشاره می‌کنیم: خودارزیابی، مدیر ارزیابی، ارزیابی توسط خبرگان، ارزیابی توسط مشتریان، ارزیابی توسط مجوز و

گام ۸: شروع به کار آزمایشی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.

۸- مدل‌های برنامه‌ریزی نیروی

انسانی مبتنی بر شایستگی

در ادامه به برخی از مدل‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی اشاره خواهد شد که محقق را در طراحی مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی یاری رساند. بررسی مدل‌های مختلف در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی نشان می‌دهد که لزوم توجه به چشم‌انداز، مأموریت استراتژی و

شکل شماره (۴) - فرایند مدیریت استعداد



شکل زیر به آن اشاره می‌شود (Berger and Baum, 1996, p.21) ۸-۲. مدل ناسا^{۱۹}:

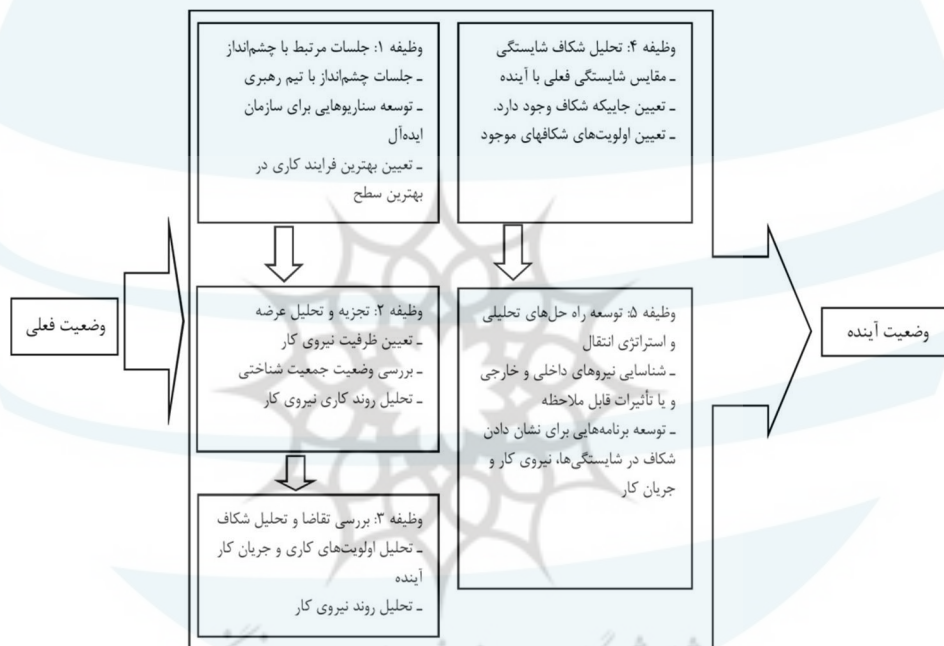
در این مدل با شناسایی وضع موجود و مقایسه آن با وضعیت آینده در ۵ گامی که

19. National Aeronautics and Space Administration

انسانی آن و شایسته‌سالاری در حوزه منابع انسانی است. از این رو، مبنایی‌ترین کار برای ایجاد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های دولتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی است. همان‌طور که در مدل‌های مختلف نیز به آن

در شکل زیر نیز نشان داده شده است، شکاف شناسایی شده پر می‌شود و سازمان در مسیر و وضعیت مطلوب قرار می‌گیرد (Lower, 1994, p.15).

شکل شماره (۵) - مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی ناسا



اشاره شده است، بررسی چشم‌انداز، راهبردها و اهداف کلان سازمان‌ها اولین گام در طراحی مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی و خط سیر آینده آن می‌باشد. با توجه به گزارشات شناخت وضع موجود و بررسی اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین سندهای معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست

۹- مدل مفهومی عمومی برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی جهت سازمان‌های و دستگاه‌های تابعه نظام جمهوری اسلامی ایران:

امروزه بدیهی است که یکی از شروط اصلی موفقیت و پیشرفت هر سازمانی منابع

جمهوری، "تبدیل نیروی انسانی به سرمایه انسانی" یکی از اهداف مهم سازمان‌های کشور ایران می‌باشد. با توجه به جایگاه ارزش‌های دینی در اسناد سازمان‌های جمهوری اسلامی و همچنین توجه به عملکرد نیروی انسانی در پابندگی به ارزش‌های اسلامی، کرامت، منزلت والای انسانی پرسنل، توجه به تعالی فرد و همچنین ارزش‌هایی چون اعتقاد به سرمایه انسانی شایسته، خودبیاور و بالنده و لزوم دانایی محوری در سازمان باعث شده است مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با توجه به مباحث فوق ارائه دهیم. همچنین شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای دستیابی سازمان‌ها به اهداف خود از دیگر مباحث در مدل است و انطباق فرد با پست را بر اساس آیت‌های شایستگی مورد تأکید قرار می‌دهد. در بررسی تعاریف متعدد و مدل‌های شایستگی متنوع کارکنان و مدیران، مشاهده شد که تأکید عمده بر سه وجه دانایی، توانایی و ویژگی‌های فردی افراد بوده و برآیند این سه مفهوم و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن مجموع شایستگی یک فرد را متناسب با جایگاه و وظیفه او مشخص می‌سازد. لذا به نظر می‌رسد که در طراحی و تدوین هرگونه مدلی برای شایستگی سازمان‌ها، ضمن مورد توجه قرار دادن دیگر مدل‌های رایج و موجود در بحث شایستگی و

دقت نظر در خصوص اسناد بالادستی خصوصاً بحث رویکر تعهد دینی، می‌بایست نقش و اجزا این سه بعد اساسی و اصلی را بررسی نموده و سپس فارغ از تعاریف موجود، به بومی‌سازی این مفاهیم در سازمان‌های کشور اقدام نمود. به‌عنوان مثال همان‌طور که پیش از این اشاره شده است، سازمان‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی، سازمان‌هایی معتقد و رهپوی مبانی اسلامی می‌باشد، لذا به قطع می‌بایست بخشی از طراحی آیت‌های ویژگی‌های فردی به ایمان و تعهد پرداخته باشد، چرا که از اهم اجزای تشکیل‌دهنده شخصیت هر فرد، اعتقادات درونی او به نام ایمان می‌باشد.

نکته دیگر در بررسی مدل‌های شایستگی بخش‌های پیشین، اختصاص برخی مدل‌ها تنها به مفهوم شایستگی مدیران و سرپرستان سازمان است. هرچند می‌توان کارکنان امروز را مدیران فردا دانسته، اما مطالعه و پیاده‌سازی این‌گونه مدل‌ها ثابت می‌کند که نمی‌توانند در ارزیابی شایستگی کارکنان، حداقل در بعد مهارت‌ها و توانایی‌ها، به‌خوبی کارایی داشته و جوابگو باشند. از این‌رو بجاست که در طراحی چنین مدل‌هایی، یا از مدل‌های عمومی شامل تمام پست‌ها و رده‌های سازمانی ایده گرفت و یا آنکه راهکار طراحی مدل‌های مجزا برای شایستگی کارکنان و شایستگی مدیران را

اتخاذ نمود، که به نظر می‌رسد راهکار دوم علمی‌تر بوده و از اثربخشی بالاتری برخوردار است.

۱-۹. مدل‌های عمومی پیشنهادی شایستگی مدیران و کارکنان سازمان‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی

برای طراحی مدل از تلفیق دو رویکرد



الف) مؤلفه‌های بعد ویژگی‌های فردی

بر اساس مطالعات مختلف در حوزه شایستگی‌ها، مشخص شده است که برخی از ویژگی‌های انسانی با عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد. این مفهوم در مدل‌های شایستگی کارکنان و مدیران سازمان‌های کشور ایران با الهام از آزمون شخصیت نئو (Sanghi, 2003, p.23) و طی چندین جلسه مصاحبه مشترک با مدیران و کارشناسان منابع انسانی برخی از سازمان‌ها به روش دلفی به چند شاخص «برونگرایی»، «عصبیت»، «توافق»، «بازبودن»، «هوشمندی»، «با وجدان بودن» و «سلامتی» تفکیک شده است. در سازمان‌های دولتی و تابعه نظام مقدس ج.ا.ایران، با توجه به ارزشی و مکتبی بودن سازمان‌ها-که در مؤلفه‌های راهبردی و استراتژیک سازمان‌ها و همچنین در فهرست مهم‌ترین اجزای ارزش‌های سازمانی حاکم بر سازمان‌ها به‌طور شفاف و برجسته اشاره شده است-مؤلفه «تعهدات ایمانی» نیز که به‌یقین از عوامل تعیین‌کننده ویژگی‌های یک فرد (کارمند-مدیر) می‌باشد، با دو شاخص «چقدر می‌داند؟» و «چقدر عمل می‌کند؟» اضافه گردید. که در نگاره زیر تعاریف عملیاتی هریک از شاخص‌های شایستگی در تمامی ابعاد مدل به تفصیل شرح داده می‌شود:

مدیران و کارکنان متمایز می‌گردند. که در ادامه هر مؤلفه همراه با شاخص‌های شایستگی مربوطه به‌طور مجزا بررسی می‌شود:

برای تعیین میزان اهمیت و تعیین وزن هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی با استفاده از پرسشنامه از برخی از مدیران و کارشناسان دستگاه‌های دولتی درخواست شد، از یک تا ۱۰۰ امتیازدهی شود. یک به معنای نهایت کم‌اهمیت‌بودن و ۱۰۰ به معنای نهایت پراهمیت بودن آن مؤلفه است. سپس با استفاده از روش SWA به دسته‌بندی و رتبه‌بندی آن مؤلفه‌ها پرداخته شد.

نگاره شماره (۴) - وزن‌دهی به ابعاد

شایستگی

عنوان ابعاد شایستگی	وزن ابعاد	تعریف عملیاتی ابعاد
دانش		عبارت است از داشتن اطلاعات مورد نیاز و شناخت کافی از کار و محیط پیرامون آن برای انجام صحیح کارها.
مهارت		عبارت است از توانایی‌های بالفعل فرد برای انجام یک کار به شکل مناسب.
مشخصه‌های فردی		عبارت است از برخی از ویژگی‌های انسانی که با عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد مثل: برونگرایی، عصبیت، توافق، بازبودن، هوشمندی، با وجدان بودن و ...
مجموع امتیاز ابعاد	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از ابعاد مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.

نگاره شماره (۵) - وزن‌دهی شاخص‌های بُعد مشخصه‌های فردی

عنوان مؤلفه	عنوان شاخص	وزن شاخص	تعریف عملیاتی شاخص
ویژگی‌های شخصیتی مجموع امتیاز مؤلفه‌ها	برونگرایی		عبارت است از پذیرش و برقراری تعامل با افراد یا کناره‌گیری از آنها.
	توافق		عبارت است از پذیرفتن عقاید و دیدگاه‌های دیگران یا مخالفت و ارائه انتقاد.
	عصبیت		عبارت است از کنترل خشم هنگام روبه‌رو شدن با رفتارهای نامتعارف از افراد مختلف.
	باز بودن		عبارت است از پذیرش عقاید و دیدگاه‌ها و حتی زیر سؤال بردن مذهب یا آرمان‌های خود و بازنگری در آنها.
	با وجدان بودن		عبارت است از توجه به دردها و آلام افراد و تلاش در جهت رفع مشکل دیگران.
	هوشمندی		عبارت است از برآیند توانایی افراد برای یادگیری، تفکر منطقی و انتزاعی و توانایی شناخت احساسات خود و دیگران و توانایی برقراری روابط اجتماعی.
	سلامتی		عبارت است از دارا بودن حداقل لازم سلامتی جسمی و روانی که حد آن با توجه به سازمان مربوطه تعریف می‌گردد و از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.
	مجموع امتیاز شاخص‌ها	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.
	تهدیدات ایمانی	شناخت دین	
عمل به دین			عبارت است از آگاهی از این مطلب که فرد تا چه میزان به اعتقادات، تکالیف و وظایف شرعی خود عمل می‌کند.
مجموع امتیاز شاخص‌ها	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	

ب) مؤلفه‌های بعد دانش

دومین بعد مهم از شایستگی بعد دانش است. منظور از شایستگی، دانشی داشتن اطلاعات مورد نیاز و شناخت کافی از کار و محیط پیرامون آن برای انجام صحیح کارها می‌باشد. بعد دانش در دو مدل شایستگی کارکنان و مدیران، به دو مؤلفه دانش آشکار و ضمنی تقسیم می‌گردد.

دانش آشکار، دانشی است که فرد از طریق شرکت در دوره‌های رسمی آموزشی به دست آورده است.

دانش ضمنی، دانشی است که فرد از طریق حضور در فضای کاری و کسب تجربیات مختلف در مورد کار خود به دست آورده است.

نگاره شماره (۶) - وزن دهی به شاخص های با بررسی موشکافانه مدل O*net و مدل های مشابه و اخذ ایده، و ترکیب معنادار بُعد دانش

عنوان مؤلفه	عنوان شاخص	وزن شاخص	تعریف عملیاتی شاخص
دانش آشکار	سطح / رشته / گرایش تحصیلی		عبارت است از نوع مقطع تحصیلی، رشته تحصیلی و گرایش تحصیلی شاغل.
	آموزش درون سازمانی		عبارت است از گذراندن آموزش هایی که شاغل در دوران خدمت خود موظف به گذراندن آن است.
	پژوهش		عبارت است از توانایی انجام فعالیت های علمی و پژوهشی مرتبط با شغل.
مجموع امتیاز شاخص ها		۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.
دانش ضمنی	سنوات تجربه کاری درون / برون سازمانی	۱۰۰	عبارت است از میزان تجربه کاری درون سازمانی و برون سازمانی مرتبط با کار.
	مجموع امتیاز شاخص ها	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.

ج) مؤلفه های بعد مهارت کارکنان

و تجدید دسته بندی شاخص های مهارتی

تعاریف ارائه شده در این حوزه بیان می دارند که مهارت می تواند فیزیکی یا ذهنی باشد. مهارت یعنی زبردستی کامل در انجام یک فعالیت خاص. مورد دیگر این است که مهارت ها قابل یادگیری هستند و افراد می توانند با تلاش خود آنها را بیاموزند و در خود توسعه دهند. بعد مهارت کارکنان با سه مؤلفه اصلی «ارتباطی»، «پایه» و «فنی» تفکیک شده است.

متعلق به هر یک از این مدل ها و افزودن شاخص های دیگر با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان ها، تعریف جدید از بعد مهارت مدل شایستگی کارکنان ارائه شد که در آن «بعد مهارت» به سه مؤلفه زیر تقسیم شده است:

نگاره شماره (۷) - وزن‌دهی به شاخص‌های

بعد مهارت

عنوان مؤلفه	عنوان شاخص	وزن شاخص	تعریف عملیاتی شاخص
مهارت پایه	تفکر انتقادی		عبارت است از توانایی تفکر مبتنی بر برخورد موشکافانه، صریح و قاطع با پدیده‌ها و همچنین تلاش برای ایجاد ارزشیابی‌های منطقی.
	تفکر سیستمی		عبارت است از فرایند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش، این نوع تفکر درصدد فهم کل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط فراسیستم است.
	محاسبات عددی		عبارت است از توانایی انجام اعمال اصلی محاسبات ریاضی.
	یادگیری فعال		عبارت است از توانایی درک مفاهیم ضمنی و اطلاعات جدید برای تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل فعلی و آتی.
	نوشتن		عبارت است از توانایی تبادل و انتقال اطلاعات و نظرات با نوشتن به صورت نامه، پست الکترونیکی، گزارش و یادداشت.
	صحبت کردن		عبارت است از توانایی تبادل و انتقال اطلاعات و نظرات با صحبت کردن به طوری که دیگران آن را درک کنند.
	کار با رایانه		عبارت است از توانایی کار با رایانه و مهارت‌های پایه هفتگانه ICDL و نرم افزارهای کاربردی در حوزه کاری.
	مجموع امتیاز شاخص‌ها	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایند که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.

مهارت فنی	آشنایی با پست	عبارت است از توانایی درک و شناخت ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های پست مورد تصدی.	
	آشنایی با شغل	عبارت است از توانایی درک ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های گروه شغلی.	
	آشنایی با صنعت	عبارت است از توانایی درک ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های صنعت مورد فعالیت سازمان متبوع خود.	
مهارت تخصصی	مجموع امتیاز شاخص‌ها	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایند که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.
	مدیریت فشار روانی	عبارت است از توانایی شناسایی، پیش‌بینی و کنترل عوامل ایجادکننده فشارهای روانی (استرس) در خود و دیگران.	
	خود مدیریت	عبارت است از توانایی به‌کارگیری و کنترل توانایی‌ها و حالات درونی همراستا با اهداف.	
	مدیریت تعارض	عبارت است از توانایی شناسایی، پیش‌بینی و کنترل تعارض‌های غیرکارکردی (منفی) و ایجاد تعارض‌های کارکردی (مثبت).	
	شنود موثر	عبارت است از توانایی کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به طور فعال.	
	فن مذاکره	عبارت است از توانایی استفاده از اتفاق آراء و هنر متقاعد کردن دیگران به منظور بهبود ارتباط کلی و رفع مشاجره‌ها و تضادها.	
	مجموع امتیاز شاخص‌ها	۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایند که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.

(د) مؤلفه‌های بعد مهارت مدیران

برای فعالیت اثربخش، مدیران به مهارت‌های مختلفی نیاز دارند و میزان این مهارت‌ها به تناسب سطوح مدیریت در سازمان متفاوت است. با توجه به نقش‌ها و مهارت‌های شش گانه مدیریت از منظر رضاییان و سه گانه مد نظر مینتزربرگ و رابرت کنز و دیگر ویژگی‌های مشاغل بیان شده (در صفحات قبل) و اختصاصی نمودن این مفاهیم برای سازمان‌های دولتی ایران (در خلال چندین ساعت مصاحبه حضوری با صاحب‌نظران منابع انسانی سازمان‌ها)، بخش مهارتی مدل شایستگی مدیران به شرح زیر تنظیم و تدوین گردید:

نگاره شماره (۸) - وزن دهی به شاخص‌های بُعد مهارت

عنوان مؤلفه	عنوان شاخص	وزن شاخص	تعریف عملیاتی شاخص
مهارت بسیج منابع و امکانات	منابع مالی		عبارت است از توانایی تأمین و تخصیص سرمایه و منابع مالی.
	منابع اطلاعاتی		عبارت است از توانایی کسب، ذخیره‌سازی، به‌کارگیری و بروزرسانی اطلاعات و دانش سازمانی.
	منابع انسانی		عبارت است از توانایی تجهیز سازمان با افراد شایسته و به‌کارگیری و نگهداری مطلوب آنها تا زمان مناسب خروج.
	منابع تکنولوژی		عبارت است از توانایی تأمین وسایل، فناوری‌ها و تجهیزات مورد نیاز.
مجموع امتیاز شاخص‌ها		۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.
مهارت برنامه‌ریزی	هدفگذاری		عبارت است از توانایی تجزیه مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت در قالب اهداف کمی و کیفی میان‌مدت.
	اولویت بندی و زمانبندی		عبارت است از توانایی تعیین تقدم و تأخر برای مراحل یک برنامه و تخصیص زمان مطلوب برای شروع و پایان هر فعالیت
	مجموع امتیاز شاخص‌ها		۱۰۰
مهارت سازماندهی	هماهنگی در فعالیت‌ها		عبارت است از توانایی ترکیب و ارتباط اجزای سازمان با یکدیگر برای نیل به اهداف سازمانی.
	تفویض اختیار		عبارت توانایی کاهش تمرکز تصمیم‌گیری در طول سلسله‌مراتب سازمانی. است از
	تقسیم کار		عبارت است از توانایی تخصیص کردن فعالیت‌های سازمانی.
مجموع امتیاز شاخص‌ها		۱۰۰	میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.

ادامه نگاره شماره (۸)

عبارت است از توانایی نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ خود بر کارکنان.	سبک رهبری	مهارت رهبری
عبارت است از توانایی تأثیرگذاری بر مردم و ایجاد انگیزش در آنها از طریق ارتباطات به گونه‌ای که افراد مشتاقانه در موقعیت‌های مختلف برای هدف‌های گروه فعالیت نموده و حداکثر توان خود را برای دستیابی به اهداف گروهی به کار گیرند.	نفوذ در کارکنان و ایجاد انگیزه	
عبارت است از توانایی توسعه یا افزایش قابلیت برای بهبود مستمر عملکرد و ایفای نقش و مسئولیتی که افراد در سازمان بعهده دارند.	مربی‌گری	
عبارت است از توانایی شناخت، انتخاب، توسعه و ایجاد انگیزه در افراد برای تشکیل تیم‌های کاری در راستای اهداف و مقاصد کاری.	تیم‌سازی	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها
عبارت است از توانایی تشخیص میزان تفاوت و انحراف عملکردهای واقعی با استانداردهای عملکردی.	تشخیص انحراف	مهارت کنترل
عبارت است از توانایی تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی به‌منظور رفع و عدم تکرار انحرافات عملکردی.	اقدام اصلاحی	
عبارت است از توانایی مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین شده به‌صورت دوره‌ای و با برنامه.	کنترل نظام‌مند	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها
عبارت است از فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش، این نوع تفکر درصدد فهم کل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط فراسیستم است.	تفکر سیستمی	مهارت ادراکی
عبارت است از توانایی تصویرسازی شرایط آینده نزدیک و دور و توسعه مناسب مسئولیت‌های سازمانی	آینده نگری	
عبارت است از توانایی تصویرسازی مفاهیم، گونه‌های تفکر انتزاعی و اشراف بر سازمان با تمام جزئیات و روابط آنها و توان شناسایی مسائل سازمان و ترکیب و سازماندهی آنها.	درک پیچیدگی‌های سازمانی	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها
عبارت است از توان هماهنگی با افراد دارای شخصیت، مهارت و دانش متفاوت در جهت نیل به یک هدف مشترک.	کار تیمی	مهارت انسانی
عبارت است از توانایی پیش‌بینی رفتار و عکس‌العمل افراد.	پیش‌بینی رفتار	
عبارت است از توانایی شناخت انگیزه‌ها و محرک‌های رفتاری.	شناخت علل رفتار	
عبارت است از توانایی بررسی، تقویت یا حذف رفتار یک فرد.	تغییر رفتار	

ادامه نگاره شماره (۸)

میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها	
عبارت است از میزان اشراف و تسلط بر ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های پست مورد تصدی.		تخصص در پست	مهارت فنی
عبارت است از میزان اشراف و تسلط بر ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های گروه شغلی.		تخصص در شغل	
عبارت است از میزان اشراف و تسلط بر ابعاد مختلف و پیچیدگی‌های صنعت مورد فعالیت سازمان متبوع خود.		تخصص در صنعت	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها	
عبارت است از فراگرد شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی آنها.		شناسایی مسئله	مهارت تصمیم‌گیری
عبارت است از توانایی یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب		حل مسئله	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها	
عبارت است از توانایی شناسایی، پیش‌بینی و کنترل عوامل ایجادکننده فشارهای روانی (استرس) در خود و دیگران.		مدیریت فشار روانی	مهارت ارتباطی
عبارت است از توانایی به‌کارگیری و کنترل و انسجام توانایی‌ها و حالات درونی همراستا با اهداف.		خود مدیریتی	
عبارت است از توانایی شناسایی، پیش‌بینی و کنترل تعارض‌های غیرکارکردی (منفی) و ایجاد تعارض‌های کارکردی (مثبت).		مدیریت تعارض	
عبارت است از توانایی کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به طور فعال.		شنود مؤثر	
عبارت است از توانایی و هنر متقاعد کردن دیگران و کسب اتفاق آراء به منظور بهبود ارتباط کلی و رفع مشاجره‌ها و تضادهای.		فن مذاکره	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها	
عبارت است از پاسخگویی، اطلاع‌رسانی و تسهیم اطلاعات صریح، به‌موقع، واضح و شفاف.		ارائه اطلاعات	مهارت اطلاعاتی
عبارت است از توان دریافت اطلاعات دارای اعتبار.		توانایی دریافت اطلاعات دقیق	
عبارت است از توان پردازش، ارزیابی، نظام بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های دریافت‌شده.		قدرت تحلیل اطلاعاتی	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایید که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها	

ادامه نگاره شماره (۸)

عبارت است از توانایی متهورانه تشخیص نیازهای بالقوه که قابل پاسخگویی از طریق راه‌اندازی یک کسب و کار یا ارائه یک محصول یا خدمت که این توانایی هم ناشی از ویژگی‌های ذاتی می‌باشد و هم از طریق آموزش و کسب تجربه قابل ارتقاء است.	کار آفرینی	مهارت تغییر
عبارت است از توانایی ایجاد روش، فرآیند و یا فناوری و تجهیزات افزایشده بهره‌وری سازمانی برای اولین بار.	ابداع	
عبارت است از توانایی کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید.	نوآوری	
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مربوط به شایستگی پست را طوری تعیین نمایند که جمع امتیاز آنها ۱۰۰ شود.	۱۰۰	مجموع امتیاز شاخص‌ها

جابه‌جایی، ترفیعات و رفاه شکل می‌دهد و از استخدام عجولانه نیروهایی که به‌طور کامل با نیازهای سازمان تطبیق ندارند، آموزش‌های بی‌هدف، نقل و انتقالات بی‌مورد و ترفیعات بی‌ضابطه جلوگیری می‌کند و باعث نظم در سازمان و تقویت نظام شایستگی می‌گردد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایند تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان‌ها متناسب با تغییرات محیطی و توسعه نیازهای عملیاتی سازمان‌هاست. همان‌طور که در این پژوهش بیان شد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی از اساسی‌ترین و ضروری‌ترین فعالیت‌های لازم برای مدیریت بهینه، سازمان‌ها و ادارات می‌باشد که از روش‌ها و مدل‌های مختلف برای انجام این مهم استفاده می‌گردد؛ از جمله برنامه‌ریزی نیروی

بر اساس الگوی مفهومی فوق و متناسب با الگوهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی که در این نوشتار بدان اشاره شد، ابزارهای مورد نیاز از قبیل پرسشنامه و تکنیک‌های مصاحبه لازم طراحی گردیده و به‌عنوان ابزارهای عملیاتی مورد استفاده و گردآوری اطلاعات قرار خواهد گرفت. برای عملیاتی ساختن این الگو ابتدا ابزارهای لازم طراحی شده و پس از تعیین روایی و اعتبار توزیع شده و بر اساس آن وضع موجود و مطلوب (در مواردی که شرح وظایف سازمانی تدوین نشده است) شایستگی هر پست استخراج می‌گردد.

فرجام

۱. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در واقع، پایه‌هایی را برای تدوین سیاست‌های کلی جذب، گزینش، آموزش،

انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها. مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است.

۲. رویکردهای مختلفی در تعاریف شایستگی وجود دارد که عمده‌ترین آن دو رویکرد امریکایی و انگلیسی است اما به‌طور کلی و در دسته‌بندی رویکردهای مختلف در بحث شایستگی سه نوع رویکرد در این زمینه مورد تأکید می‌باشد که عبارت‌اند از رویکرد رفتاری، رویکرد استانداردها و رویکرد اقتضایی. که البته در این تحقیق رویکرد غالب رویکرد استاندارد و البته از رویکرد

رفتاری جهت تبیین بیشتر استفاده شده است.

۳. در این پژوهش سعی گردید با استفاده از روش تحقیق مروری (اسنادی و کتابخانه‌ای) و همچنین مذاکره در اسناد بالادستی کشوری از جمله سند ۱۴۰۴، قانون خدمات کشوری و اسناد موجود در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری و همچنین شرح وظایف پست‌ها (به‌خصوص دغدغه ارزش‌های دینی و تعهدات ایمانی کارمندان در سازمان‌ها)؛ ضمن بررسی مفاهیم برنامه‌ریزی منابع انسانی و مفاهیم مربوط به شایستگی و الگوگیری از مدل‌های رایج، با استفاده از مصاحبه و تکنیک SAW مؤلفه‌ها رتبه‌بندی و مدل مؤلفه‌ها و شاخص‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی جهت سازمان‌های دولتی و تابعه نظام مقدس جمهوری اسلامی تهیه و تدوین گردد تا در جذب و به‌کارگماری افراد سرلوحه فعالیت‌های حوزه منابع انسانی سازمان‌ها باشد. البته این مدل‌ها و مؤلفه‌ها عمومی

- می‌باشد و احتمالاً برای برخی از سازمان‌ها کمی متفاوت می‌باشد. بی‌شک برنامه‌ریزی بر مبنای شایستگی سبب می‌شود نیروها در جایگاه‌های مناسب‌تری قرار گیرند و برای سازمان مفیدتر باشند. بدیهی است در این صورت بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها نیز متناسب با شایستگی‌ها و توانمندی‌های پرسنل و کارکنان بالاتر می‌رود.

منابع فارسی

۱. آریانپور کاشانی، عباس، فرهنگ کامل انگلیسی-فارسی، جلد ۳، امیرکبیر، تهران.
۲. برک، رونالد، جی، "سیر پیشرفت شغلی در یک مؤسسه خدمات حرفه‌ای بر پایه تجارت حین کار و یادگیری مستمر"، ترجمه محمد صائبی، مجله تازه‌های مدیریت.
۳. بنسیون ماکلم و جانان کسیون (۱۳۷۵)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ترجمه علیرضا جباری، انتشارات آفتاب
۴. تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۴)، موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای آن، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۵. جزئی، نسرین (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات نشر نی.
۶. حیدرپور، حسین (۱۳۸۴)، پیشینه فرهنگی شایسته‌سالاری، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۷. دری، بهروز و حسین نجات (۱۳۸۴)، طراحی و توسعه الگوی شایستگی از طریق طراحی و استقرار نظام جانشینی و پرورش مدیریت، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۸. رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۶)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رضاییان، علی (۱۳۸۱)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران.
۱۰. رمضانی، رضا، (۱۳۷۸)، نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، گزارش اول، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهران.
۱۱. سینجر، مارک ج. (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل‌آقا، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۲. لطیفی، میثم و روح ا...، سهرابی (۱۳۸۴)، ارزیابی تطبیقی نظام شایسته‌سالار در کشورهای منتخب و ارائه پیشنهاد بهبود، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۱۳. میرسیاسی، ناصر (۱۳۷۷)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات مروارید.
۱۴. نظری‌منش، لیلا (۱۳۸۴)، شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۱۵. نیک‌ذات، ضیاءالدین (۱۳۷۵)، بررسی وضعیت نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

24. Roberts, G., (1997), *Recruitment and Selection: A Competency Approach*, CIPD Publishing.
25. Sanghi, S., (2003), *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organization*, SAGE Publication
26. www.onetcenter.org
27. www.hhs.gov

منابع لاتین

16. Berger, Bam P. A. and Fiegen Baum, F. A., (1996), The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resources Strategy, *Academy of Management Review*, 21, 226-958.
17. Berman, J. A., (1997), *Competence-Based Employment Interviewing*, Greenwood Publishing Group.
18. Horton, S., (2002), The Competency Movement, In S. Horton, A. *ICFAI Books*
19. Honddeghem and D. Farnham, *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. IOS Press.
20. Lower, (1994). From Job- Based to Competency –Based Organization, *Journal of Organizational Behavior*, 15,3-15.
21. MacDuffie, J. P., (1995), Human Resources Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World of Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*.
22. Mclagen, P, Great Ideas Revisited, *Training and Development*, 50,60-64.
23. Monks Kathy and John McMakin, (2001), Designing and Aligning and System, *Human Resource Management*, 11(2), pp. 57-72.

