

شناسایی مؤلفه‌های شایستگی سازمانی

(مطالعه موردی شهرداری تهران)

مهرداد اهنگرزاده^۱

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های شایستگی سازمانی در شهرداری تهران می‌باشد. روش تحقیق از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می‌باشد، همچنین، به منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و به شبکه جهانی اینترنت نیز ارجاع شده است. تأیید مؤلفه‌ها توسط خبرگان و متخصصان منابع انسانی در شهرداری تهران صورت گرفته است. ابتدا پرسشنامه اولیه به ۲۵ نفر از متخصصان و کارشناسان منابع انسانی در شهرداری تهران نشان داده شده است. سپس اصلاحات لازم صورت پذیرفته است و در نهایت مدل نهایی تحقیق تأیید گردید.

نتیجه حاصل از این تحقیق که از منابع علمی جمع‌آوری و استخراج گردیده و با صاحب‌نظران و خبرگان این حوزه در میان گذاشته شده و در نهایت بعد از اصلاح مدل مفهومی زیر به تأیید رسیده است دارای ۱۴ بعد زیر می‌باشد که مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از این مؤلفه‌ها می‌توانند شایستگی سازمانی را نهادینه و توسعه دهند. ۱- مهارت‌های رهبری ۲- توانایی‌ها ۳- تفکر استراتژیک و تدوین سناریو ۴- اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی ۵- کنترل برنامه و گزارش دهی ۶- سرپرستی و نظارت کارکنان ۷- تخصیص و مدیریت منابع ۸- مذاکره ۹- نوآوری و خلاقیت ۱۰- درک متقابل ۱۱- قابل‌بهبود از طریق آموزش و پرورش ۱۲- باورها ۱۳- برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی ۱۴- حل مسئله و تصمیم‌گیری.

واژگان کلیدی: شایستگی سازمانی، مهارت‌های رهبری، نوآوری و خلاقیت.

مقدمه

شایستگی، از جمله مفاهیم پرکاربرد و کلیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. تدوین مدل‌های شایستگی، سنجش شایستگی‌های کارکنان و تلاش برای بهبود شایستگی‌ها، از جمله اقدامات متداولی است که متخصصین منابع انسانی به آن مشغول‌اند و محققان منابع انسانی درباره آن‌ها به پژوهش می‌پردازند. با توجه به اینکه شایستگی به صورت مستقیم با عملکرد اثربخش مرتبط است. (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) برخی سازمان‌ها کل سیستم منابع انسانی خود را به صورت یکپارچه حول مفهوم شایستگی طراحی کرده و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را اساس کار خود قرار می‌دهند. با این وجود مفهوم شایستگی همیشه از یک مسئله مهم رنج برده است، ابهام مفهومی. زمکه^۱ در سال ۱۹۸۳ اظهار داشت که مفهوم شایستگی هیچ معنای دقیق و مشخصی ندارد و فردی که از این مفهوم استفاده می‌کند، می‌تواند هر منظوری داشته باشد. (Rodriguez & others, 2002)

حدود ۳۰ سال بعد استیونز (۲۰۱۲) با مرور گسترده بر ادبیات پژوهش مدل‌سازی شایستگی و همچنین نحوه استفاده سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی در عمل، سه مسئله عمده را رویکرد شایستگی از آن رنج می‌برد مطرح کرد: ۱- فقدان شفافیت در خصوص مفهوم شایستگی و اختلاف نظر قابل توجه حول معنای شایستگی هم در میان پژوهشگران و هم مجریان ۲- دقت روش‌شناختی پایین فرایند تدوین مدل شایستگی ۳- ضعف در رعایت اصول روان‌سنجی به هنگام تدوین مدل شایستگی. در این میان فقدان شفافیت مفهومی مسئله‌ای بسیار جدی محسوب می‌شود زیرا مفاهیم در واقع آجرهای سازنده ساختمان تفکرند و فقدان مفاهیم مناسب و شفاف که معنای یکسانی در نزد افراد مختلف داشته باشند، منشأ بسیاری از مسائل عملی و نظری است. فقدان شفافیت در خصوص مفاهیم پرکاربرد و مهم، ارتباطات میان افراد را مختل، امکان انباشت دانش و تجمیع تلاش‌های محققان مختلف را سلب و نظریه‌پردازی را با مشکل مواجه می‌کند. همچنین باعث می‌گردد تا پیوند میان دانش تولید شده در پژوهش‌ها و اقدامات سازمانی تضعیف شده و بررسی تجربی پدیده‌ای که مفهوم مورد نظر قرار است آن را بازنمایی نماید با مشکل مواجه شود، و به دلیل مشخص نبودن شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهوم موردنظر با مفاهیم و پدیده‌های مرتبط، مانع تولید ایده‌های خلاقانه می‌گردد. (Gerhart, 2012) این وجود، مرور پیشینه نظری و تجربی مفهوم شایستگی دال بر فقدان پژوهش نظام‌مند در خصوص معنای شایستگی است. (Stevens, 2012) به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک حوزه پژوهشی، در مورد شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌های اصلی خود، خوب عمل نکرده است. از این‌رو هدف این پژوهش عبارت است از شفاف‌سازی مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی. بیان این نکته نیز لازم است که مفهوم شایستگی، توسط متخصصین حوزه‌های حرفه‌ای مختلف همچون روان‌شناسان، متخصصین تعلیم و

تربیت و فعالان منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Burgoyne, 1993) مبهم بودن معنای شایستگی به عنوان یک مسئله مهم، از سوی بسیاری از محققان مطرح شده است. (Norris, 1991)

با نگاهی به تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی در ادبیات پژوهش، مشخص می‌شود که شایستگی به گونه‌های بسیار تعریف شده است و هریک از صاحب‌نظران بر جنبه‌ای خاص از این مفهوم تأکید کرده‌اند. برای مثال از نظر اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی شامل ویژگی‌های بنیادین در افراد، از نظر کین (۱۹۹۲) شایستگی شامل توانایی مدیریت کردن وضعیت‌های پیش رو است. (Keen, 1992) از نظر هرلینگ، شایستگی شامل رفتارهای مشاهده شده، می‌باشد. (Herling, 2000) از نظر کامپیون و همکاران، شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌ها، است. (Campion & others, 2009) نظر سندبرگ، شایستگی شامل معانی ذهنی و تفاسیر کارکنان، و درنهایت از نظر سندبرگ و همکاران شایستگی شامل شیوه‌های بودن است. (Sandberg & others, 2000) باید توجه داشت که وقتی مفهومی به مصادیق متعدد و متفاوتی دلالت می‌کند، کاربرد و معنای آن مفهوم زیر سؤال می‌رود. (Osigweh, 1989) رویکرد شایستگی می‌تواند مزایا و کاربردهای فراوانی همچون تمرکز بر رفتارهای اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و هم‌راستاسازی خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت داشته باشد. اما فقدان شفافیت مفهومی در خصوص معنای شایستگی این کاربردها را تحت الشعاع قرار داده است. (Stevens, 2012) ابهام مفهومی منجر به این می‌گردد که تدوین گران مدل شایستگی ندانند که به دنبال چه هستند و نتوانند تکنیک مناسبی را برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای کسب عملکرد بالا انتخاب کنند. (Woodruffe, 1993) مطالعه وودراف را می‌توان جزء نخستین تلاش‌هایی دانست که مستقلاً برای شفاف ساختن مفهوم شایستگی صورت گرفته است. در این راستا وی نخست تعریفی از این مفهوم ارائه کرد. از نظر وی شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده در افراد که باعث می‌شود افراد با شایستگی عمل کنند. از نظر وودراف شایستگی در صورتی در فرد متجلی خواهد شد که او هم توانایی و هم تمایل به رفتار کردن به شیوه‌های خاص داشته باشد. به عبارت دیگر، وی توانایی و تمایل را زیربنای شایستگی می‌داند. سپس مفهوم شایستگی را با مهارت‌های فنی و دانش‌ها و توانایی‌های مختص مشاغل مقایسه کرده و ابراز می‌دارد که باید شایستگی‌ها را که جنس رفتاری دارند، با دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص مشاغل مجزا دانست. مهم‌ترین ضعف کار وودراف، این است که وی شایستگی را دوری تعریف می‌کند. به این معنا که شایستگی را آن چیزی می‌داند که باعث شایسته رفتار کردن افراد می‌شود. حال آنکه برای تعیین اینکه شایسته بودن افراد به چه معناست، می‌بایست مفهوم شایستگی را مستقل از افراد شایسته تعریف کرد و سپس بر اساس تطابق افراد با تعریف شایستگی، شایسته بودن و نبودن آن‌ها را تعیین کرد. (عارف & همکاران، ۱۳۹۶)

ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هدف اصلی توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است. از این رو در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی بوده و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی فراهم می‌شود. در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و...) استفاده می‌شود و فرایند رشد و ارتقا بر اساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی، صورت خواهد گرفت. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطه عملکرد آن‌ها بر مبنای نگرش توسعه مدار، ملی، منطقه‌ای و جهانی خواهد بود. (دهقانیان، ۱۳۸۲)

هانت و والیس در مورد مباحث ناظر بر شایستگی مدیران، سه رویکرد را شناسایی کرده‌اند:

۱. شایستگی ویژگی‌هایی است که افراد دارند و شامل دانش، مهارت‌ها و تخصص‌هایی است که همه آن‌ها بر اساس زمینه‌ها و معیارهای از پیش تعیین شده قابل اندازه‌گیری و کمی شدن هستند. (Klcmp & others, 1986)
۲. شایستگی به ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که با استفاده از آن‌ها می‌توان امور مورد توجه در موقعیت‌های خاص را به بهترین شکل انجام داد. (Sandberg & others, 2000) بر اساس این رویکرد، ویژگی‌های افراد با توجه به نیازهای خاص سازمانی یا وظایف محول شناسایی و ارزیابی می‌شوند.
۳. تعیین زمینه‌های شایستگی و تخصص به موقعیت بستگی دارد. (Buchanan & Boddy, 1992) مفهوم این عبارت آن است که برای دستیابی به عملکرد موفق، شناخت سازوکار اصلی سازمان و فعالیت‌های راهبردی آن و سپس تعیین مهارت‌های لازم مناسب‌ترین روش است. چون معمولاً سازمان‌های دولتی قادر به تعیین دقیق اهداف راهبردی نیستند و نمی‌توانند فعالیت‌های سودمند خود را بدون ابهام تعریف کنند. (Sandberg & others, 2000)

سطوح شایستگی:

شایستگی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد. در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است. در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد

و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست. (Haunstein, 2000)

انسیتو شایستگی (۲۰۰۵) به نقل از لبادی، در تحقیقات خود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران را به شرح زیر پیشنهاد کرده است:

الف) شایستگی‌های دانش شامل:

۱. دانش بنیادی کاربردی
۲. دانش حرفه‌ای
۳. مدیریت عملیاتی و فرایندهای کار
۴. صلاحیت‌های مدیریت خود
۵. ارتباط
۶. بسیج نوآوری و تغییر (لبادی، ۱۳۸۶)

شرمنو همکاران، نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در هفت عنوان زیر خلاصه می‌کنند: مهارت‌های رهبری، رهبری آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی. همچنین سازمان یونیدو به چهارده شایستگی مورد نیاز مدیران اشاره می‌کند که عبارت‌اند از: تفکر استراتژیک و تدوین سناریو، تجزیه و تحلیل، حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مدیریت تغییر، مدیریت گروه‌های سازمانی، مدیریت تیم، مدیریت اطلاعات، نوآوری و خلاقیت، مذاکره، مربیگری تسهیل و اداره گروه، ارائه سخنرانی و مصاحبه. همچنین کنتز و همکاران چهار خصوصیت تمایل به مدیریت کردن، توانایی برقراری ارتباط و درک متقابل، درستی و صداقت و تجربه شخص به عنوان مدیر را از ویژگی‌های مدیران ذکر نموده‌اند. (Koontz & Wehrich, 2006)

پیشینه تحقیق:

مفهوم شایستگی به این معناست که افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند این درحالی 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. یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در (CBM) مدیریت بر مبنای شایستگی بلندمدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان سازمان تدوین می‌شود. به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرایند تلفیقی 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 مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، برخی از مهم‌ترین این رهیافت‌ها عبارتند از: رویکرد روان‌شناختی یا روان‌سنجی، رویکرد راهبردی، رویکرد توانمندسازی، رویکرد رهبری و رویکرد سیستمی، حاکمیت نگرش سیستمی در طراحی و اجرای فرایندها و زیر فرایندهای مدیریت بر مبنای شایستگی به دلیل چندگانگی، ناهمگونی و معیارهای چندگانه تصمیم‌گیری و تأثیرات انعکاسی ناسی از آن ضروری است. بر اساس رویکرد سیستمی تمامی فرایندهای شایستگی و زیر فرایندهای آن باید با رویکرد همپایانی در جهت دستیابی به اهداف مشخص سازمان‌دهی شوند به گونه‌ای که کسب هدف‌های نهایی و ارزش‌آفرین 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 کسب نتایج نهایی در استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی محقق شود. (Boyatzis, 2007)

در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است. در واقع حرکت دولت‌ها در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است. سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند. (لطیفی، ۱۳۸۳)

اسپنسر بر این باور است که شایستگی ویژگی اساسی و بنیادین یک فرد است که به‌طور علی با عملکرد عالی (اندازه‌گیری شده به وسیله معیار و استاندارد مشخص) در یک شغل یا موقعیت مرتبط می‌شود. ویژگی بنیادین، بدین معنی است که شایستگی عمده‌تاً جزء عمیق و ماندگاری از شخصیت یک فرد بوده و قادر است رفتار را در گستره وسیعی از موقعیت‌ها و وظایف شغلی پیش‌بینی نماید. به‌طور علی مرتبط می‌شود، بدین معنی است که شایستگی می‌تواند موجب بروز رفتار عملکرد شده یا آن‌ها را پیش‌بینی نماید و اندازه‌گیری شده به وسیله معیار و استاندارد مشخص به این معناست که شایستگی پیش‌بینی‌کننده عملکردی است که توسط یک استاندارد و معیار اندازه‌گیری شده است. (Spencer & Spencer, 1993)

اسپنسر شایستگی را به دو دسته طبقه‌بندی می‌کند:

۱. شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد.

۲. شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است. (گزارش طرح کانون ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی)

سطوح شایستگی به سه سطح تقسیم می‌گردد:

۱. سطح فردی، شایستگی: در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.

۲. در سطوح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

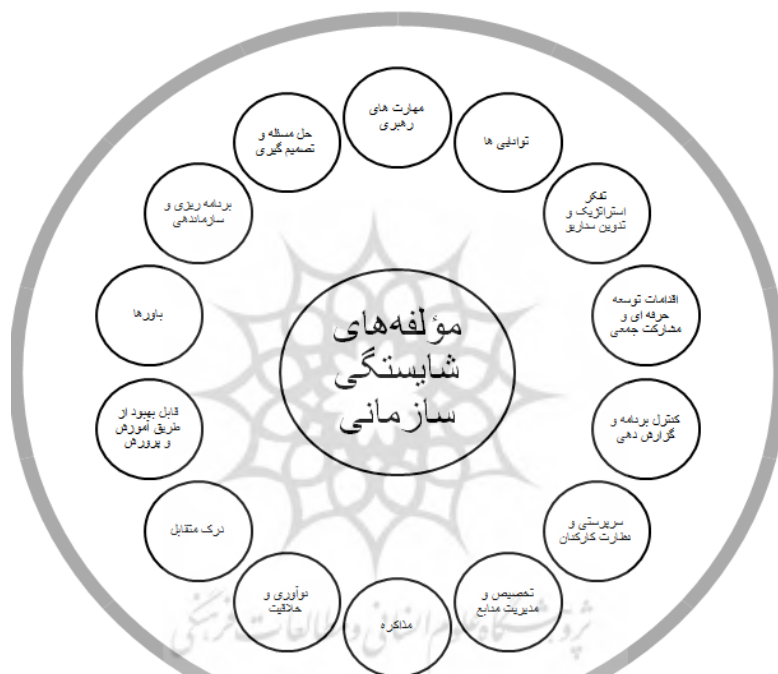
۳. در سطح راهبردی، منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است (Taher, 2007)

جدول شماره ۱- مؤلفه‌های یافته شده

ردیف	نام مؤلفه
۱	مهارت‌های رهبری
۲	توانایی‌ها
۳	تفکر استراتژیک و تدوین سناریو
۴	اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی
۵	کنترل برنامه و گزارش‌دهی
۶	سرپرستی و نظارت کارکنان
۷	تخصیص و مدیریت منابع
۸	مذاکره
۹	نوآوری و خلاقیت
۱۰	درک متقابل
۱۱	قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش
۱۲	باورها
۱۳	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۱۴	حل مسئله و تصمیم‌گیری

روش تحقیق:

از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می‌باشد، همچنین، به منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و به شبکه جهانی اینترنت نیز ارجاع شده است. تأیید مؤلفه‌ها توسط خبرگان و متخصصان منابع انسانی در شهرداری تهران صورت گرفته است. ابتدا پرسشنامه اولیه به ۲۵ نفر از متخصصان و کارشناسان منابع انسانی در شهرداری تهران نشان داده شده است. سپس اصلاحات لازم صورت پذیرفته است و در نهایت مدل نهایی تحقیق تأیید گردید.



شکل ۱- مدل مفهومی شایستگی سازمانی

نتیجه‌گیری:

نتیجه حاصل از این تحقیق که از منابع علمی جمع‌آوری و استخراج گردیده و با صاحب‌نظران و خبرگان این حوزه در میان گذاشته شده و در نهایت بعد از اصلاح مدل مفهومی زیر به تأیید رسیده است دارای ۱۴ بعد زیر می‌باشد که مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از این مؤلفه‌ها می‌توانند شایستگی سازمانی را نهادینه و توسعه دهند. ۱- مهارت‌های رهبری ۲- توانایی‌ها ۳- تفکر استراتژیک و تدوین سناریو ۴-

اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی ۵- کنترل برنامه و گزارش‌دهی ۶- سرپرستی و نظارت کارکنان ۷- تخصیص و مدیریت منابع ۸- مذاکره ۹- نوآوری و خلاقیت ۱۰- درک متقابل ۱۱- قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش ۱۲- باورها ۱۳- برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی ۱۴- حل مسئله و تصمیم‌گیری.



منابع و مآخذ:

- Boyatzis, E. R. (2007). *The Competent Manager: a Model For Effective Performance*. Mchber and Co/ Wiley, pp102.
- Buchanan, D., & Boddy, D. (1992). *the Expertise of the change agent: public performance and Backstage Activity*. New York, Prentice- Hall-press.
- Burgoyne, G. J. (1993). (1993). *The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects..*, *Personnel Review*, 22-6.
- Campion, A. M., & others. (2009). *An Evidence-Based Guide to Delivering high performance*. *Armstrong's Handbook of performance Management* (Kogan page Publishers).
- Gerhart, B. (2012). *Construct validity, causality, and policy recommendations The case of high performance work practices systems*. *Human Resource Management Review*, 22-2.
- Haunstein, P. (2000). *Competency modeling. Approaches and strategies*. Permanent J serial online. *CSAE Journal*, WWW.csae.com/client/csae.pdf.
- Herling, W. R. (2000). *Operational Definitions of Expertise and Competence*. *Advances in Developing Human Resources*, 2-1.
- Keen, K. (1992). *Competence: What is it and how can it be developed?* In J. Lowyck, P. de Potter, & J.
- Klcmp, G., & others. (1986). *What characterizes Intelligent I Functioning among Senior Managers?* in R Stemberg and K. Wagner (Eds), *pracucal Intelligence: Nature Origins of Competence in the Everyday World..* Boston Cambridge University Press.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2006). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Norris, N. (1991). *The Trouble with Competence* *Cambridge Journal of Education*. 21-3.
- Osigweh, C. B. (1989). *Concept Facibility in Organizational Science* *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 14-4.
- Rodriguez, D., & others. (2002). *Developing competency models to promote integrated human resource practices*. *Human Resource Management*, 41.
- Sandberg, J., & others. (2000). *Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach*. *Academy of Management Journal*, 43(1).
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Stevens, G. W. (2012). *A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling*. *Human Resource Development Review*, 12-1.
- Taher, S. (2007). *Competency Based Human Resource Management Program*. MEIRC Consultant and training company, 48.
- Woodruffe, C. (1993). *What Is Meant by a Competency?* *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1).
- حامد دهقانیان. (۱۳۸۲). *مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها)*. مجلس و پژوهش.
- حسن زارعی متین، و همکاران. (۱۳۹۳). *طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور*. سازمان‌های مدیریت دولتی، ۸-۲.

زهرآ لبادی. (۱۳۸۶). بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب. رساله دکتری آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران. گاروین، د. (۱۹۹۳). Building learning organization-Harvard Business Review. میثم لطیفی. (۱۳۸۳). شناسایی و وزن دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران دانشگاه امام صادق، ۱۲. هادی عارف، و همکاران. (۱۳۹۶). شفاف‌سازی مفهوم شایستگی، در مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل مفهومی. مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۵-شماره ۲.

