

طراحی مدل توانمندسازی های پویا برای ارتقا شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا

علیرضا جزینی^۱

مجیدنوائی^۲

چکیده

در این تحقیق با توجه به محیط رقابتی فعلی و اهمیت عملکرد مدیران در ناجا به بحث توانمندسازی های پویا و شایستگی کارکنان پرداخته می شود که سعی تغییر در ادراک افراد دارد و تاثیر این توانمندسازی ها و شایستگی بر عملکرد مدیران مورد بررسی قرار می گیرد. از این رو این تحقیق با هدف بررسی رابطه میان توانمندسازی های پویا و عملکرد مدیران در ناجا با وجود متغیر میانجی شایستگی مدیران انجام شده است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، خبرگان ستاد ناجا در محل های سازمانی سرتیپی می باشد و روش نمونه گیری انجام شده در این پژوهش، روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد که در سطح خطای ۵٪ از جامعه ۱۳۰ نفری، تعداد ۹۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۷۸ پرسشنامه سالم و قابل تحلیل برگشت داده شد. در این تحقیق به منظور بررسی روایی و تایید مدل و پایایی تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی^۳ (CFA) و آلفای کرونباخ استفاده می شود و ابزار مورد استفاده تحقیق پرسشنامه می باشد. و برای آزمون فرضیات تحقیق از معادلات ساختاری^۴ (SEM) استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد توانمندسازی پویای و تمامی ابعاد آن (شناسایی فرصت ها، اجرای نوآوری و شکل دهی مجدد) موجب رشد و توسعه عملکرد مدیران می گردد. همچنین در این بین تاثیر ابعاد توانمندسازی بر شایستگی مدیران و تاثیر شایستگی بر عملکرد مدیران در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان دادند در ناجا تمامی این موارد در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفتند.

کلید واژه

توانمندسازی های پویا، شایستگی کارکنان و مدیران، عملکرد مدیران، سازمان ناجا

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ - استادیار مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین Alirj1101@gmail.com

^۲ - کارشناس ارشد آمار

^۳ Confirmatory Factor Analysis

^۴ Structural Equations model

مقدمه

توانایی یک سازمان برای رقابت در محیط جهانی بستگی به داشتن کارکنانی مؤثر، سیستم‌های یادگیری فراملی، معیارهای بهینه اندازه‌گیری و ارزیابی، سیستم‌های پاداش مؤثر و اثربخشی سازمان دارد. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی برای مقابله با فشارهای ناشی از منتقدان، ذینفعان، مسئولان بالا دست، لازم است تمامی مواردی که به کارکنان و خدمات او مربوط می‌شود را مورد بررسی قرار دهد و تمامی خدمات را به بهترین نحو ارائه دهد. افزایش کارهای خدماتی و اعتقاد به ارائه خدمات به مردم، جنبه انسانی کسب و کار را نیز به جلو رانده است. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان است. محققان معتقدند که منابع انسانی به دلیل کمیابی^۱، ارزشمندی^۲، جانشین‌ناپذیری^۳ و تقلیدناپذیری^۴ بسیار با اهمیت است (بارنی، ۱۹۹۱). لذا سازمان‌ها باید همانگونه که برای منابع مالی و سرمایه‌های فیزیکی طرح‌های توسعه دارند، باید طرح‌هایی را نیز برای توسعه منابع انسانی سازنده در برنامه‌های راهبردی خود بگنجانند. به این ترتیب مقوله توسعه توانمندسازی های پویا و شایستگی منابع انسانی به عنوان یک موضوع کلیدی در ناجا، با اهمیت و اساسی از جمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است. در این میان توسعه توانمندی و شایستگی‌های مدیران ناجا به عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

در تحقیق حاضر نخست با بررسی ادبیات توانمندی‌های پویا و تئوریهای مختلف مرتبط با این نوع توانمندی در حوزه منابع انسانی ناجا، همچنین بهره‌گیری از نظرات خبرگان دانشگاهی و خبرگان ناجا، مدل مفهومی ترسیم گردد که در آن مصادیق توانمندی‌های پویا با رویکرد نوآوری‌های خدمات، ارتباط این توانمندی‌ها با یکدیگر، همچنین عناصر سازنده هر یک از توانمندی‌ها پویا معین گردد.

بیان مسئله

بیش از دو دهه است که "توانمندسازی پویا^۵ نقش راهبردی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. توانمندی‌های پویا به صورت توانمندی‌های مدیران رده بالای ناجا دیده می‌شود که یادگیری حوزه‌های جدید، خلق ترکیبات جدید دارایی‌ها و توانایی‌های جدید را به منظور تطبیق با نیازهای مردم امکان پذیر می‌نماید. توانمندی‌های پویا شامل فرایندهای مورد نیاز برای تشخیص فرصت‌های جدید و هماهنگ‌سازی مجموعه سازمان‌های زیربسط با توجه به شرایط در حال تغییر است (Ellonen, 2009). تلاش‌های زیادی مبتنی بر تحقیقات «بهینه‌کاوی» در توسعه کارکنان انجام شد، خصوصاً برای کارکنان ارشد که به نظر می‌رسد بیشتر می‌توانند بر راهبردی و عملکرد سازمان مؤثر باشند.

1 - scarce

2 - valuable

3 - non substitutable

4 - hard to imitate

5 dynamic Empowerment

بر این اساس شناخته شده ترین طبقه بندی مصادیق توانمندی‌های پویا در مدیران ناجا را می‌توان در سه عنصر ذیل طبقه بندی شده است:

- توانمندی دریافت^۱

- توانمندی تصرف^۲

- توانمندی پیکره بندی مجدد^۳

با توجه به تمرکز محققان بر شاخص های مختلف سازمانی که نشان دهنده توانمندی پویای آن سازمان می‌باشد برخی به شرایط مقدم، برخی بر خروجی‌های ناشی از توانمندی‌های پویا و برخی به فرایندهای سازنده توانمندی‌های پویا توجه نموده اند. بدین شرح که در توانمندی پویای مدیران ناجا از طریق دریافت، کنش و واکنش سازمان با محیط رشد داخلی یافته و موجب تغییر سازمانی در جهت هماهنگی با محیط می شود و همچنین در توانمندی پیکره بندی مجدد که عموماً با هدف افزایش کارایی از شیوه تغییرات سازمانی صورت می گیرد تلاش می گردد عملکرد سازمانی رشد یابد. از این رو توانمندی پویای مدیران که برای تولید نوآوری‌های مداوم و هماهنگی با تغییرات محیطی صورت می گیرد در نهایت سبب رشد شاخص های عملکردی مدیران خواهد گردید و یا آن را در یک سطح معین حفظ می کند. بنابراین شاهراه تفکر توسعه کارکنان؛ یعنی چارچوب مفهومی و تئوریکی که بتواند عملکرد مدیران را با استفاده از توسعه منابع انسانی ارتقا دهد، از نظر محققان دور مانده و به همین دلیل کمتر توانمند سازی کارکنان برای توسعه عملکرد سازمانی مشارکت داده شده است. در اندازه گیری عملکرد در حوزه تحقیقات منابع انسانی نظریات بسیاری مطرح شده است که در این تحقیق از میزان رشد شایستگی کارکنان و توانمندی‌های پویا به عنوان محصول عملکرد مدیران و کارکنان ناجا استفاده می شود. از این رو مسئله اصلی ایجاد مدلی است تا ناجا بتواند بر اساس آن قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی مشاغل مدیریتی خود را کشف کرده و به شیوه مناسب تقویت کنند. در عین حال طرح پیشنهادی مشخصاً بررسی موارد ذیل را نیز در نظر دارد:

۱. تبیین و ارائه تعریف جامعی از توانمندسازی پویا در مدیران ناجا، شایستگی کارکنان و عملکرد

۲. تعیین و شناسایی مهم‌ترین مولفه‌های توانمندسازی ها پویا و شایستگی کارکنان ناجا

۳. بررسی رابطه بین توانمندی های پویا و عملکرد مدیران ناجا با اضافه کردن متغیر شایستگی کارکنان در ناجا.

از این رو این تحقیق در تلاش است تا در پر کردن چنین شکافی در حوزه دانش مدیریت منابع انسانی گام بردارد، و با ارائه الگویی پایدار از توانمندسازی کارکنان به ابزاری برای کارکنان منابع انسانی دست یابد که بواسطه آن عملکرد مدیران بهبود یابد.

1- Sense

2- Seize

3- Reconfiguration

اهمیت و اهداف پژوهش

اداره سازمان‌های صنعتی و اجتماعی به دلیل وسعت، پیچیدگی، رقابت سخت، دگرگونی محیطی، تغییرات نگرش‌ها و ... روز به روز سخت‌تر می‌شود. این روند داشتن کارکنان شایسته و پرتوان را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. علاوه بر این، پیش‌بینی شده است که میزان تقاضا برای کارکنان حرفه‌ای نیز افزایش یابد که گسترش مباحثی چون بازاریابی کارکنان در بین سازمان‌های پیشرو پیامدهای آن می‌باشند. این مسئله در سطوح عالی ناجا و برای توسعه بخشیدن به مدیران نیز وجود دارد.

ضرورت به‌کارگیری مدیریت توانمند را می‌توان ناشی از وظایف و مسئولیت‌های راهبردی آن‌ها برای ناجا دانست. درون‌زائی در تربیت و به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای از یک سو و شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران مورد نیاز در هر یک از پست‌های حرفه‌ای ناجا از سوی دیگر، ضرورت توجه به تدوین راهبردی توسعه کارکنان را در شرایط کنونی دو چندان می‌کند.

با توجه به آنچه بیان شد، اهمیت و ضرورت طراحی مدلی برای توانمندسازی کارکنان مدیران ناجابه شرح ذیل است:

- نقش مدیران توانمند در موفقیت ناجا؛
- ضرورت توجه به مدیران توانمند برای تحقق اهداف و چشم‌انداز ناجا؛
- نیاز به معیاری متناسب با توسعه کارکنان جهت سنجش شایستگی کارکنان در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

مروری بر پیشینه پژوهش

تحقیقات تجربی بسیار کمی در داخل کشور بر روی موضوع توسعه کارکنان با استفاده از توانمندسازی انجام شده است. به ویژه اینکه در حوزه منابع انسانی ناجا چنین تحقیقاتی به شرح مذکور صورت نگرفته است. این در حالی است که تحقیقات متعددی را می‌توان یافت که در مورد شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان و مدیران و توانمندی آن‌ها صورت گرفته است. به عبارت دیگر مطالعات انجام شده اغلب از نوع توصیفی بوده و نگاه جهان‌شمول به قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان داشته‌اند. جدول ۱ برخی از مطالعات انجام شده در خصوص موضوع را نشان می‌دهد.

جدول ۱: مطالعات انجام شده در زمینه موضوعات مشابه

ردیف	عنوان تحقیق	محققان	جامعه آماری	قلمرو موضوعی تحقیق	دوره زمانی انجام تحقیق	رابطه با عملکرد
۴	رویکردی نظام‌مند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری	سید حسین ابطی	کلیه کارکنان بخش‌های دولتی وزارت نیرو	- بررسی رابطه عوامل بیرون‌سازمانی (فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی) و عوامل درون‌سازمانی (ساختاری-مدیریتی، فرهنگی، راهبردی، تکنولوژیک) با نظام شایسته‌سالاری؛ - بررسی کارکردهای منابع انسانی (نظام جذب و تأمین، نظام آموزش، نظام حفظ و نگهداری، نظام به‌کارگیری) در تحقق شایسته‌سالاری.	۱۳۸۷-۱۳۸۶	عملکرد سازمان در تحقق اهداف شایسته‌سالاری
۵	الگوی توسعه قابلیت در سازمان‌های دانش‌محور	علی امین‌مقدم	شرکت‌های ایرانی صادرکننده خدمات فنی-مهندسی	- بررسی تأثیر متغیرهای سازمانی (فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایندهای سازمانی، مدیریت منابع انسانی) و متغیرهای گروهی (فرایندهای گروهی، اداره تیم‌ها و گروه‌ها) بر قابلیت سازمانی سازمان‌های دانش‌محور؛ - تعریف قابلیت سازمانی سازمان‌های دانش‌محور مبتنی بر «نشر دانش» و «ایجاد دانش»؛ - بررسی نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی، راهبردی، سطح دانش افراد و ساختار گروه؛	۱۳۸۶-۱۳۸۵	عملکرد دانشی سازمان‌های مورد بررسی
۶	کاربردهای توسعه کارکنان در شرکت‌های هلندی	هیوجایجن و دی‌نایچس	۳۰۶ سازمان هلندی (که ۶۳٪ دارای برنامه‌های توسعه کارکنان بودند)	- تعریف محدود مبتنی بر ابزارهای توسعه کارکنان؛ - ارائه گیاه‌شناسی کلاسیک، مدرن، و میانه از توسعه کارکنان.	Nov. 1992	-
۷	توسعه مدیران در هلند	جانسن و مول	۹۲ سازمان هلندی (که همگی دارای برنامه‌های توسعه مدیران بودند)	- تعریف محدود مبتنی بر ابزارهای توسعه مدیران؛ - ارائه گیاه‌شناسی هدایت شده، ترکیبی، اجرایی و راهبر از توسعه مدیران.	Sep-Oct 1997	بررسی صرفاً نظری عملکرد سازمانی
۸	عوامل موثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا	جزینی، علیرضا	خبرگان ستاد ناجا	توانمندسازی افسران ستاد ناجا	۱۳۸۵	
۹	طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا	بختیاری	خبرگان ناجا	توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا	۱۳۸۹	

مروری بر مفاهیم و مبانی نظری تحقیق

پرورش و توانمند ساز کردن مدیران

در عصر پرشتاب و سرشار از رقابت دنیای معاصر، آنچه که کلید برتری سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین می‌کند، برخورداری از منابع انسانی دانشی به ویژه در سطوح مدیریتی است، با این وصف، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند جذب، پرورش و حفظ این دارایی‌هاست.

برای استفاده بهینه از این پتانسیل‌ها بایستی سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران را ارتقا داد و این امر حاصل نمی‌گردد مگر آنکه پرورش و توانمند ساز کردن مدیران به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند مورد توجه قرار گیرد (عباسی وهمکاران، ۱۳۸۸). هدف اصلی این بخش تبیین مفهوم پرورش و توانمند ساز کردن مدیران است. این بخش با بررسی اهمیت و ضرورت توجه به پرورش مدیران و تبیین مرز بین آموزش، پرورش و یادگیری به عنوان مقدمه‌ای برای ورود به بحث در سایر بخش‌ها مطرح می‌باشد.

عناصر شکل‌دهنده شایستگی‌ها

یک نکته مهم که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین امر موجب گردیده است که صاحب‌نظران ابعاد مختلفی برای شایستگی‌ها در نظر گیرند. سینگلا و همکاران (۱۳۸۸) اعتقاد دارند که برخی سازمان‌ها شایستگی‌ها را به عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که عبارتند از:

- استعداد (کلامی، عددی، فضایی)
 - مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر، رهبری)
 - دانش (عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص، سازمان خاص)
 - شایستگی‌های فیزیکی (طاقت و بنیه، انرژی)
 - سبک (رهبر، مدیر، کارگر)
 - شخصیت (جهت‌گیری اجتماعی)
 - اصول، ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش‌ها و روحیات (انصاف)
 - علائق (در ارتباط با مردم، در ارتباط با حقایق)
- اسکور (۱۳۸۵) شایستگی‌ها را به سه بعد تقسیم می‌کند:

- (۱) بعد دانشی: عبارت است از دانش و درک مدیریتی که تک‌تک مدیران برای انجام یک کار یا فعالیت مرتبط با وظایف‌شان کسب می‌کنند.
- (۲) بعد عملکردی: عبارت است از توانایی که تک‌تک مدیران در به‌کارگیری موفقیت‌آمیز دانش و مهارت‌های خود در کار دارند.
- (۳) بعد شخصی: عبارت است از آن دسته از ویژگی‌های اصلی شخصیتی که برجسته‌کننده قابلیت یک شخص در انجام یک کار یا فعالیت هستند؛ یعنی افراد به هنگام اجرای فعالیت یا کار چگونه رفتار می‌کنند و خصوصیات اصلی شخصیتی و همچنین شیوه‌های برخورد آن‌ها چگونه است؟



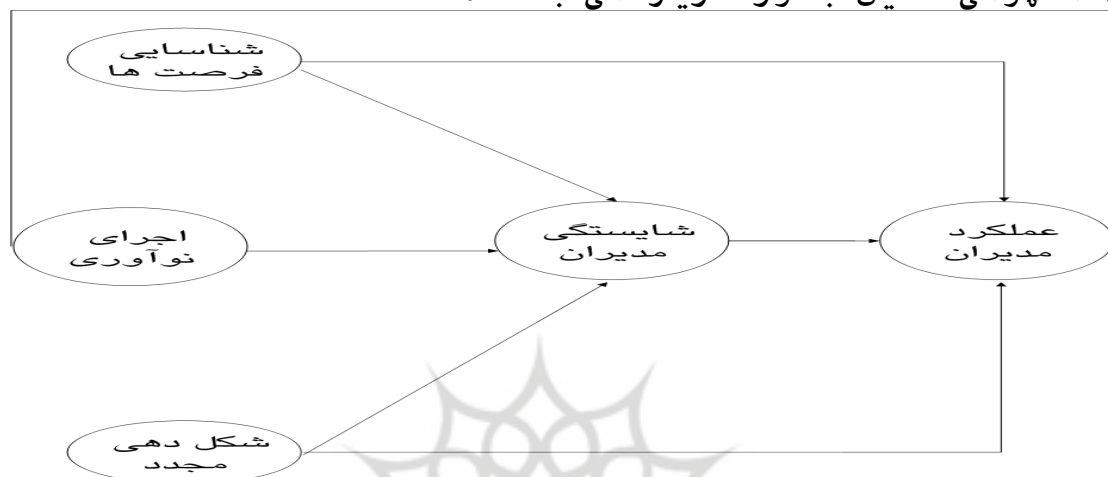
شکل ۱: ابعاد شایستگی مدیران (اسکور، ۲۰۰۹)

توانمندی‌های پویا

توانمندی‌های پویا عبارتند از مجموعه‌ای از فرایندهای خاص و قابل شناسایی مانند توسعه محصول، تصمیم‌گیری استراتژیک و همکاری مشترک. این فرایندها نه مبهم اند و نه حشو و زائد. هرچند توانمندی‌های پویا از نظر اجزاء، خاص و ویژه هستند، اما انسان‌های مهمی را در سازمان در بر می‌گیرند (این توانمندی‌ها بطور عمومی، «بهترین روش عمل» نامیده می‌شود). این امر پیشنهاد می‌کند که این توانمندی‌ها در مقایسه با آنچه معمولاً فرض می‌شود، متجانس‌تر، تعویض‌پذیرتر، هم‌پایان‌تر و پایدارتر هستند

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق بصورت زیر می‌باشد:



شکل ۲- نمودار تأثیر توانمندسازی‌های پویا بر شایستگی و عملکرد مدیران (محقق ساخته)

فرضیات تحقیق

- فرضیه ۱: شناسایی فرصت‌ها به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی‌های پویای ناجای ناجا بر شایستگی مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲: اجرای نوآوری به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی‌های پویای ناجا بر شایستگی مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳: شکل دهی مجدد به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی‌های پویای ناجا بر شایستگی مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴: اجرای نوآوری به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی‌های پویای ناجا بر عملکرد مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۵: شکل دهی مجدد به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی‌های پویای ناجا بر عملکرد مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۶: شناسایی فرصت‌ها به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی‌های پویای ناجا بر عملکرد مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۷: شایستگی کارکنان بر عملکرد مدیران در ناجا تأثیر معناداری وجود دارد.

روش شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ نتیجه از انواع تحقیقات کاربردی به شمار می‌آید؛ به لحاظ هدف از نوع تحقیقات توصیفی-تبیینی است و به لحاظ نوع داده از انواع تحقیقات کمی به شمار می‌آید؛

جامعه آماری

جامعه‌ی آماری در این پژوهش را خبرگان ستاد ناجا در محل‌های سازمانی سرتیپی تشکیل می‌دهد که تعداد این افراد ۱۳۰ نفر می‌باشند.

روش نمونه‌گیری و اندازه نمونه

بخشی از جامعه آماری که نماینده کل باشد، معرف نمونه آماری است. برای تعیین حجم نمونه آماری می‌توان از فرمول تعیین حجم نمونه (آذر، ۱۳۷۸) استفاده کرد. تعداد افراد جامعه (N) حدود ۱۳۰ نفر خواهند هستند، با فرض $SE = 0.06$, $P = 0.5$, $Z = 1.96$ حجم نمونه ۸۷ نفر به دست می‌آید.

$$n \geq \frac{(N) * \left(Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2 * (p)(1-p)}{(N-1) * (E^2) + \left(Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2 * (p)(1-p)}$$

روش‌های انتخاب نمونه به دو دسته روش‌های نمونه‌گیری احتمالی و غیراحتمالی تقسیم می‌شوند. در نمونه‌گیری احتمالی، شانس انتخاب هر یک از افراد جامعه برابر است نمونه‌گیری خوشه‌ای، طبقه‌بندی شده و تصادفی ساده از جمله روش‌های انتخاب نمونه احتمالی است. با توجه به اینکه محقق در تلاش است تا تنوع قابل قبولی از انواع استراتژی‌ها، ساختار و تکنولوژی را در گروه مشارکت‌کننده تحقیق داشته باشد، در این تحقیق از شیوه نمونه‌گیری احتمالی استفاده شده است. بنابراین ابتدا اسامی و سمت کلیه خبرگان در سراسر کشور در طرح از طریق معاونت منابع انسانی ناجا دریافت شد و پس از بررسی سمت‌های سازمانی و بمنظور اطمینان از توزیع مناسب پرسشنامه‌ها بین واحدهای وظیفه‌ای مختلف و افزایش تنوع مدیران مشارکت‌کننده به لحاظ انواع واحدهای سازمانی، پرسشنامه‌ها با نام برای افراد ارسال گردید. برای افزایش نرخ بازگشت و همچنین افزایش دقت در نقطه نظرات ارائه شده، پرسشنامه‌ها از طریق سازمان بازرسی ناجا به عنوان متولی این طرح برای مدیران و معاونین ارسال شد. در مجموع تعداد ۹۰ پرسشنامه برای افراد به تمامی استان‌ها ارسال شد که در نهایت ۷۸ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به توزیع سازمان‌های مشارکت‌کننده در سطح کشور، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان تحقیق که در سطح عالی‌بودند و همواره با ذیق وقت مواجه‌اند، و همچنین حجم بودن پرسشنامه، دشواری تکمیل و وقت‌گیر بودن آن به نظر می‌رسد نرخ بازگشت بدست آمده در حد بسیار خوبی قرار دارد.

ابزار جمع آوری اطلاعات

در پژوهش حاضر، بر اساس هدف‌ها و فرضیه‌های تحقیق، از روش‌های پرسشنامه، مصاحبه استفاده شده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های تحقیق از مشارکت‌کنندگان اصلی (مدیران عالی‌رتبه)، پرسشنامه است. پرسشنامه تحقیق یک ابزار محقق‌ساخته است که از ۴ بخش تشکیل شده است:

الف) مشخصات عمومی

ب) عملکرد مدیران ناجا

ج) توانمندسازی‌های پویای ناجا

د) شایستگی‌های مورد نیاز و روش آموزش مدیران ناجا

پایایی تحقیق در این تحقیق با ضریب آلفای کرونباخ مشخص شده است که آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۸۹ برآورد شد و قابل قبول است ضرایب پایایی بخش‌های متفاوت پرسشنامه پیش‌آزمون بر اساس روش آلفای کرونباخ تمامی ضرایب متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ و نشان از پایایی بالای پرسشنامه مورد استفاده می‌باشد.

جدول ۳: میزان آلفای کرونباخ هر کدام از متغیرهای تحقیق

متغیر اصلی	متغیر فرعی	آلفای کرونباخ
	عملکرد مدیران	0.723
توانمندسازی‌های پویا	شناسایی فرصت‌ها	0.84
	شکل‌دهی مجدد	0.817
	اجرای فرآیند نوآوری	0.812
شایستگی‌های مدیران	شایستگی‌های اجتماعی	0.796
	شایستگی‌های انسانی	0.8265
	شایستگی‌های ادراکی	0.874
	شایستگی‌های فنی	0.804

یافته‌های پژوهش

الف) توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان

با توجه به اینکه شناخت ویژگی‌های عمومی گروه نمونه تحقیق نقش قابل توجهی در درک و تفسیر یافته‌ها دارد، در این بخش، اطلاعات مربوط به ویژگی‌های اساسی نمونه آماری جمع‌آوری شده است. این اطلاعات به شرح زیر می‌باشند:

جدول ۴- نتایج فراوانی و درصد ویژگی‌های دموگرافیک (اندازه نمونه=۷۸)

درصد	فراوانی			ردیف
8.97%	7	سرتیپ دوم	درجه خدمتی	1
91.03%	71	سرهنگ		
5.13%	4	دکتر	تحصیلات	2
26.92%	21	فوق لیسانس		
67.95%	52	لیسانس		
41.02%	32	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه فعالیت	3
47.44%	37	بین ۲۰ تا ۳۰ سال		
11.54%	9	بیشتر از ۳۰ سال		
11.54%	9	فرماندهی	رده سازمانی	4
88.46%	69	ستادی		

مطابق جدول فوق بر اساس جدول فوق ۹۱/۳٪ از نمونه آماری این تحقیق را افراد با درجه سرهنگ شامل شده است. تمام نمونه آماری این تحقیق با تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده اند که نشان دهنده سطح بالای تحصیلات پاسخ دهندگان می باشد. بالای ۵۹٪ افراد بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت داشته اند که نشان از تجربه بالای افراد شرکت کننده در این تحقیق می باشد. رده سازمانی ۸۸٪ افراد ستادی و ۱۲٪ فرماندهی می باشد.

تحلیل استنباطی یافته ها:

جدول ۵: ضرایب همبستگی پیرسون و ضرایب پایایی و روایی برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان	عملکرد	شایستگی	شناسایی	اجرای نوآوری	شکل دهی مجدد
۱- عملکرد مدیران	1				
۲- شایستگی کارکنان	0.71**	1			
۳- شناسایی فرصت ها	0.81**	0.36**	1		
۴- اجرای نوآوری	0.62**	0.26**	0.34**	1	
۵- شکل دهی مجدد	0.73**	0.29**	0.47**	0.30**	1
میانگین واریانس تبیین شده	0.71	0.72	0.63	0.74	0.64
پایایی ترکیبی	0.87	0.83	0.79	0.86	0.81

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ می باشد و * معناداری ضرایب در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد.

یک نوع از روابط متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی (هم خوانی)^۱ می باشد. همبستگی رابطه ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت دار^۱ و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی^۲

¹ Association

مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جدول ۵ به بررسی رابطه خطی بین متغیرها می‌پردازد. تمامی ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۹٪ مثبت و معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۱ درصد می‌باشد و با علامت ** مشخص شده اند).

جدول ۵ هم چنین شاخص‌های روایی و پایایی را نشان می‌دهد. تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده (AVE^3)، بالاتر از ۰/۵ هستند، پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. مقدار ضریب پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

ارزیابی تناسب مدل^۴

وقتی گفته می‌شود مدل با یکسری داده‌های مشاهده شده تناسب دارد، که ماتریس کوواریانس ضمنی مدل با ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده هم‌ارز (معادل) باشد یعنی وقتی ماتریس باقیمانده و عوامل (عناصر آن) نزدیک صفر باشند. البته این تناسب به روش تخمین، به مدل، ویژگی‌های داده‌های مشاهده شده و... بستگی دارد. مهمترین شاخص تناسب مدل^۵ آزمون مجذور کای است. البته استفاده از این آزمون متضمن رعایت یکسری مفروضاتی است که در برخی از موارد امکان نقض این مفروضات وجود دارد. با گسترش نارضایتی از آزمون مجذور کای، یکسری شاخص‌های ثانویه^۶ به وجود آمد. شاخص‌های تناسب ثانوی از قبیل^۷ AGFI،^۸ GFI و^۹ AGFI، شاخص‌های تناسب مدل هستند، در این شاخص‌ها هرچه ارزش آنها بیشتر باشد، مدل تناسب بهتری دارد. وضعیت شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد. در شکل ۲ مهمترین شاخص‌های برازش مدل نشان داده شده است. تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشد. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی معنادار و قابل پذیرش است. به منظور بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق در شکل ۲ خلاصه شده‌اند. بارهای عاملی مربوط به سازه‌های تحقیق همگی در دو سطح خطای ۵ درصد و یک درصد آزمون شده‌اند، تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند (آماره t خارج بازه $-2/58$ تا $+2/58$ قرار گرفته اند) و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند. شکل ۲ مدل تحقیق را در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب (t -value) را نشان می‌دهد. در این تحقیق متغیر توانمندسازی پویا در ابعاد شناسایی فرصت‌ها، اجرای نوآوری و شکل دهی مجدد برونزا و متغیرهای عملکرد مدیران و شایستگی مدیران درونزا می‌باشند. روابط بین متغیرهای

- 1 Nondirectional
- 2 Co relational Analysis
3. Average Variance Extracted
- 4 Evaluation of Fit
- ⁵ Goodness of Fit
- ⁶ Adjunct Fit Index
- ⁷ Goodness of Fit Index
- ⁸ Normed Fit Index
- ⁹ Adjusted Goodness of Fit Index

پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) را اصطلاحاً بارهای عاملی^۱ گویند. معادلات ساختاری نیز روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر^۲ گفته می‌شود. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری داشته باشد سهم کمتری رو در اندازه گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند.

تحلیل فرضیه های تحقیق:

جدول ۶) نتایج آزمون آماری

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین	سطح معناداری	نتیجه فرضیه محقق
شناسایی فرصت ها ← شایستگی کارکنان	۰/۲۵	۳/۹۶	۰/۱۶	<0.01	تایید می گردد
اجرای نو آوری ← شایستگی کارکنان	۰/۱۳	۲/۳۷		<0.01	تایید می گردد
شکل دهی مجدد ← شایستگی کارکنان	۰/۱۳	۲/۱۶		<0.01	تایید می گردد
شناسایی فرصت ها ← عملکرد مدیران	۰/۴۲	۸/۲۵	۰/۷۵	<0.01	تایید می گردد
اجرای نو آوری ← عملکرد مدیران	۰/۲۷	۶/۷۱		<0.01	تایید می گردد
شکل دهی مجدد ← عملکرد مدیران	۰/۳۴	۷/۳۳		<0.01	تایید می گردد
شایستگی کارکنان ← عملکرد مدیران	۰/۳۹	۸/۵۰		<0.05	تایید می گردد

نتایج به دست آمده از ضریب مسیر، آماره t و سطح معناداری نشان می دهد که:

۱- اثر شناسایی فرصت ها بر شایستگی کارکنان در ناجا دارای مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ برآورد شده است (t=3.96) و لذا می توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است. و هر چه شناسایی فرصت ها بیشتر مورد توجه قرار گیرد، عملکرد کارکنان در ناجا در جهت مثبت افزایش می یابد. لذا این فرضیه تحقیق پذیرفته می‌شود.

۲- اثر اجرای نوآوری بر شایستگی کارکنان در ناجا دارای مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ برآورد شده است (t=2.37). لذا می توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است و هر چه اجرای نوآوری بیشتر مورد توجه قرار گیرد، شایستگی کارکنان در ناجا در جهت مثبت افزایش می یابد. لذا این فرضیه تحقیق پذیرفته می‌شود.

۳- اثر شکل دهی مجدد بر شایستگی کارکنان در ناجا دارای مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ برآورد شده است (t=2.16). لذا می توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است و هر چه شکل دهی مجدد بیشتر مورد توجه قرار گیرد، شایستگی کارکنان در ناجا در جهت مثبت افزایش می یابد. لذا این فرضیه تحقیق نیز پذیرفته می‌شود.

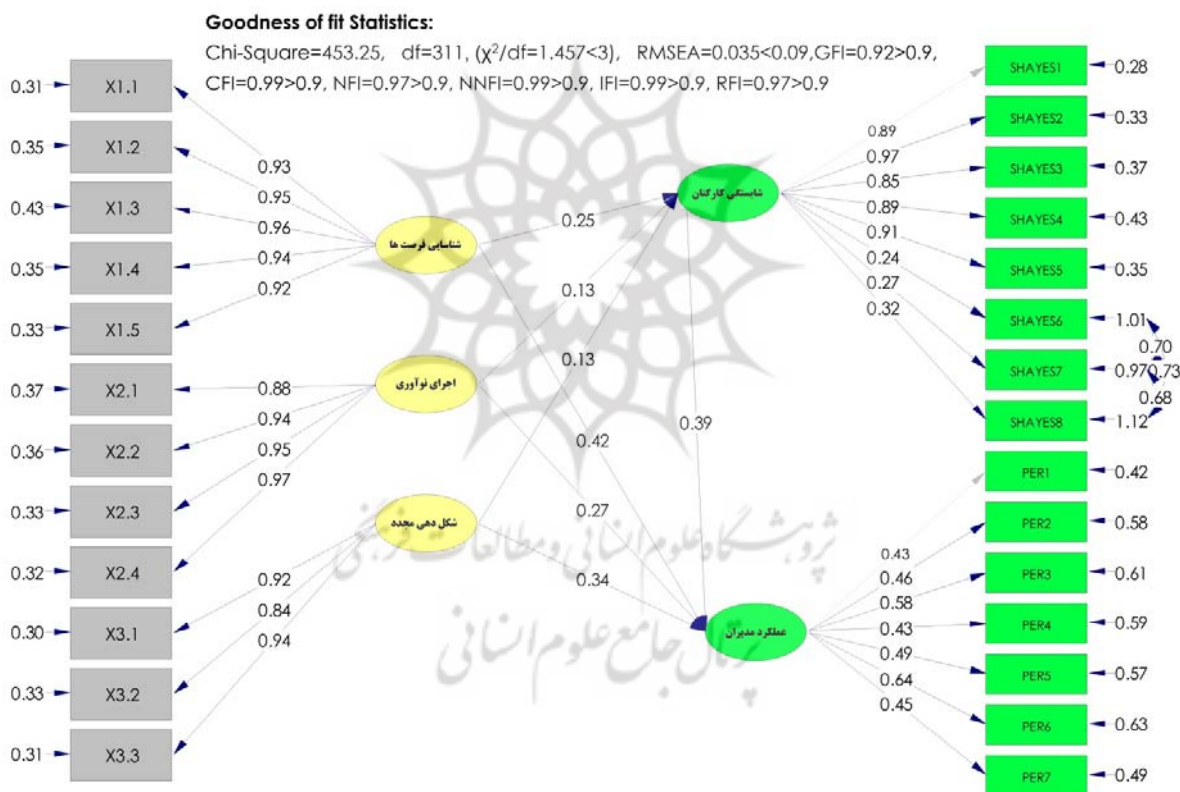
¹ Loading factor

² Path coefficient

۴- اثر اجرای نوآوری بر عملکرد مدیران در ناجا دارای مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. ($t=8.25$) لذا می توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است و هر چه اجرای نوآوری در ناجا بیشتر مورد توجه قرار گیرد، عملکرد مدیران در ناجا در جهت مثبت افزایش می یابد. لذا این فرضیه تحقیق نیز پذیرفته می شود.

۵- اثر شناسایی فرصت ها بر عملکرد مدیران در ناجا دارای مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. ($t=6.71$) لذا می توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است و هر چه شناسایی فرصت ها بیشتر مورد توجه قرار گیرد، عملکرد مدیران در ناجا در جهت مثبت افزایش می یابد. لذا این فرضیه تحقیق نیز پذیرفته می شود.

۶- اثر شایستگی کارکنان بر عملکرد مدیران در ناجا دارای مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. ($t=7.33$) لذا می توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است و هر چه شایستگی کارکنان بیشتر مورد توجه قرار گیرد، عملکرد مدیران در ناجا در جهت مثبت افزایش می یابد. لذا این فرضیه تحقیق نیز پذیرفته می شود.



شکل ۳- مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب (t -value)

نتیجه گیری

برنامه توانمندسازی پویای مدیران باید همزمان به "هدف" توانمندسازی پویای مدیران و "شیوه" توانمندسازی پویای مدیران توجه داشته باشد. برنامه توانمندسازی پویای مدیران باید به سازمان کمک کند تا تصمیم بگیرد برای تحقق اهداف راهبردی خود به «چه نوع» مدیرانی نیاز دارد و «چگونه» به بهترین شیوه می تواند این مدیران را

پرورش دهد. بنابراین در مدل اولیه تحقیق پیشنهاد شد، ترکیب مناسبی از هر دو رویکرد مبتنی بر شایستگی/هدف/خروجی و رویکرد مبتنی بر روش/وسیله/فرایند در تدوین یک برنامه پرورشی مناسب مدنظر قرار گیرد.

بررسی یافته های تحقیق
بارهای عاملی مربوط به متغیرهای تحقیق در دو سطح خطای ۵ درصد و ۱ درصد آزمون شده‌اند، تمامی بارهای عاملی متغیرهای توانمندسازی پویا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده‌اند و لذا می‌توان بیان داشت که شاخص‌های مورد استفاده در سنجش ابعاد مختلف توانمندسازی پویا (شناسایی فرصت‌ها با بارهای عاملی ۱/۵۶ و اجرای نوآوری با بار عاملی ۰/۷۴ و شکل دهی مجدد با بار عاملی ۰/۷۱) به خوبی توسط پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. در واقع نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد اندازه‌گیری سطح توانمندسازی پویا که توسط سوالات پرسشنامه قصد سنجش آنها را داشته ایم توسط این ابزار محقق شده است و لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. (این نتایج در شکل ۱ نشان داده شده‌اند)

- شاخص میانگین واریانس تبیین‌شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰.۵۰٪ به دست آمده است و روایی بالای سازه‌ها را نشان داده است.
- در بررسی مهمترین شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل ارزیابی عملکرد مدیران مشخص شد که الگوی بدست آمده در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. زیرا نسبت کای‌دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰.۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی سنجش مؤلفه‌های تحقیق در ابعاد مختلف ارزیابی عملکرد مدیران معنادار و قابل پذیرش است.

تبیین مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد ناجا

فرایند توانمندسازی مدیران را نمی‌توان به شکل یک فرایند منظم در نظر گرفت که از قبل برنامه مشخص برای آن تنظیم شده و در همه جا نیز صادق باشد؛ چرا که بسیاری از مدیران در موقعیت‌های متفاوت مدیریت می‌کنند و همه آنها را نمی‌توان به گونه‌ای یکسان پرورش داد. علاوه بر این، اگر مدیران در شرایط گوناگون عکس‌العمل ساده و یکسانی نشان دهند، نمی‌توانند بقاء داشته باشند. بنابراین پیشنهاد شد، اجرای برنامه توانمندسازی پویای مدیران ناجا در چارچوب یک رویکرد اقتضایی مورد توجه قرار گیرد. در رویکرد اقتضایی، تفاوت‌هایی در انواع برنامه‌ها و اقدامات پرورش مدیران وجود دارد که ناشی از ماهیت و نوع سازمان‌ها و موقعیت راهبردی آنها است؛ و این به خاطر زمینه و بستری است که این سازمان‌ها در آن قرار دارند -یعنی به دلیل وظایف درونی و بیرونی است که با آن مواجه‌اند.

¹ - Loading factor

یکی از اهداف این طرح ایجاد مدلی است تا ناجا بتواند بر اساس آن قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی مشاغل مدیریتی خود را کشف کرده و به شیوه مناسب تقویت کنند. مبنای ایجاد مدل توانمندسازی پویای مدیران قرار گرفت.

نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر، آماره t و سطح معناداری حاکی از تایید تمامی فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌کند.

یکی از زیرسیستم‌های اصلی مدیریت منابع انسانی که سهم قابل توجهی در تحقق اهداف راهبردی ناجا ایفا می‌کند، برنامه‌ریزی توانمندسازی پویای مدیران ارشد در ناجا است. نکته اساسی در تدوین چنین برنامه‌هایی این است که به هماهنگی آن با سایر متغیرهای سازمانی نظیر استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و تکنولوژی خدمات نیز توجه شود. ایجاد چنین هماهنگی می‌تواند به هم‌افزایی و بهبود عملکرد منجر شود. با این رویکرد، این پژوهش انجام و در پایان نکات زیر را به عنوان پیشنهاد ارائه می‌کند:

پیشنهادهای

- ✓ موضوع تحقیق حاضر، تدوین مدل توانمندسازی پویا، شایستگی کارکنان و مدیران در جهت بهبود عملکرد مدیران است. در تدوین چنین مدلی تعیین عوامل اقتضایی مؤثر بر تدوین برنامه‌های توانمندسازی پویا و شایستگی مدیران و چگونگی روابط بین آنها مد نظر بوده است. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود جهت افزایش بهره‌وری و بهبود برنامه‌های شایستگی مدیران از شاخص‌های مربوط به توانمندسازی استفاده شود. امروزه باید یکی از مهمترین دغدغه‌های ناجا و به تبع آن مدیران، توانمندسازی پویای کارکنان باشد زیرا یکی از راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمان‌ها از جمله نیروی انتظامی توانمندسازی پویا است. از آنجایی که ناجا از سازمانی منعطف مبتنی بر کار گروهی و توانمندی‌های فردی و برخوردار از پویایی و دانش باید برخوردار باشد. ایجاد شبکه سامان و طرح شایسته سالاری و ایجاد فرصت برابر برای تمام نیروهای مستعد و توانمندسازی آنان ایجاد فضای مناسب سازمانی و حمایت و تقویت اعتماد به نفس کارکنان و اعتماد به نیروهای جوان و مستعد و واگذاری مسوولیت به آنها و جوانگرایی سازمانی و توسعه ظرفیت از اقدامات انجام شده در راستای توانمندسازی پویا می‌باشد و در پی اجرای شاخص‌های توانمندسازی روی می‌دهد.
- ✓ . با انتشار این پژوهش و در اختیار قرار دادن اسناد آن، نگاه جدید به مفهوم عملکرد مدیران ارشد به ایشان و متولیان برنامه‌های آموزش و توانمندسازی پویا در ناجا منتقل می‌شود. بدین ترتیب، این پژوهش سهمی در توانمندسازی پویا و همچنین توسعه برنامه‌های پرورشی ناجا ایفا خواهد کرد.
- ✓ با توجه به محوریت تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها در جذب، ارتقاء و جبران خدمات مدیران، نتایج تحقیق انجام شده می‌تواند نکات قابل توجهی را برای مدیران منابع انسانی و متخصصان حرفه‌ای این رشته به همراه داشته باشد. یکی از مهم‌ترین یافته‌های تحقیق توجه به اقتضایی بودن عملکرد مدیران و کارکنان است. ابزارهای کاربردی متنوعی را می‌توان یافت که بر مبنای بانک شایستگی‌ها به اندازه‌گیری و پرورش شایستگی‌های

مدیران و تاثیر آن بر عملکرد می‌پردازند. دیدگاه جهانشمول در طراحی و بکارگیری این ابزارها تا حد زیادی مانع از اثربخشی مطلوب آنها در پرورش مدیران توانمند بوده است؛ چرا که تقویت مجموعه متنوعی از شایستگی‌ها علاوه بر صرف زمان و هزینه، به تربیت مدیرانی هم‌سان منجر می‌شود و این در حالی است که سازمان‌های مختلف - و حتی حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف در یک سازمان - مدیرانی با توانمندی‌های گوناگون را نیاز دارند. تشخیص گونه شایستگی‌های متناسب با استراتژی ناجا و ساختار روابط واحد وظیفه‌ای به مدیران و فرماندهان ناجا کمک می‌کند تا در برنامه‌ریزی تأمین، جایگزینی، مسیر پیشرفت و ... مؤثرتر عمل کنند.

✓ یکی از چالش‌های اصلی مدیران منابع انسانی افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی سازمان است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اثربخشی روش‌های مختلف آموزش و پرورش تا حد زیادی به نوع شایستگی هدف وابسته است. با استفاده از این یافته‌ها فرماندهان و مدیران ناجا می‌توانند برنامه‌های آموزشی فردی/سازمانی، رسمی/غیررسمی، حین کار/خارج از محیط کار، کوتاه‌مدت و بلندمدت متناسب با نوع شایستگی هدف را تشخیص دهند.

✓ یافته‌های تحقیق می‌تواند برای مدیران ارشد سایر واحدهای نظامی و غیر نظامی نیز کاربردهای فراوانی داشته باشد. طراحی مسیرهای توسعه فردی و شناسایی و تقویت شایستگی‌های تخصصی متناسب با نوع سازمان و ساختار روابط با همکاران از جمله کاربردهای تحقیق حاضر برای مدیران ارشد نهادها است.

✓ نتایج تحقیق نشان داد که تدوین برنامه‌های توانمندسازی از پیچیدگی و ظرافت‌های خاصی برخوردار است بنابراین بکارگیری رویکردها و دیدگاه‌های سنتی نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی در این زمینه نظیر استعمال لیست دوره‌های مراکز آموزشی حرفه‌ای و اعزام مدیران و فرماندهان ناجا به این دوره‌ها نمی‌تواند بهره‌وری لازم را به همراه داشته باشد. پیشنهاد می‌شود در ناجا، تغییرات اساسی در نحوه نگاه به مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان صورت گیرد.

فهرست منابع

- ابوالعالایی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۵)؛ "مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران)"، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- آذر، عادل (۱۳۸۱)؛ «تحلیل مسیر و علت‌یابی در علم مدیریت»، مجله مجتمع عالی قم، سال چهارم، شماره پانزدهم، ص ۵۹-۹۶.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)؛ "مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)؛ ترجمه بهروز قلیچ‌لی و داریوش غلامزاده؛ مرکز تحقیقات و آموزش صنعتی ایران.
- بابایی زکلیکی، (۱۳۸۵)؛ "طراحی نظام جامع توسعه مدیران؛ تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: انتشارات آهار.
- بختیاری، حسن (۱۳۸۹). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، تهران، بازرسی کل ناجا
- جزینی؛ علیرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا، تهران، معاونت آموزش ناجا

- حیدرعلی هومن (۱۳۸۸): "مدل یابی معادلات ساختاری و کاربرد آن با نرم افزار لیزرل: تهران، انتشارات سمت، شماره یازدهم، ۵
- شجاعی، سید عمادالدین و مقدم، علیرضا (۱۳۸۸): "تعیین شایستگی‌های محوری سازمان بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز"، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: انتشارات سرآمد، ص ۴۵۵.
- علوی، سید بابک و مقدم، کاوه (۱۳۸۵): "نقش توسعه استاندارد شایستگی در حرفه‌ای‌تر شدن مدیریت منابع انسانی"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: انتشارات آهار.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹): "شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- مشتاقی، زینب (۱۳۸۵): «خصوصیات یک مدیر لایق و شایسته از دیدگاه اسلام»، مجله توسعه مدیریت، شماره ۷۲، صص ۲۲-۴۲.
-
- عباسی، طیبه، پور اکبر، حسن؛ نوروزی، مجتبی (۱۳۸۸): "بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمند سازی کارکنان"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱.
- ابطحی، سید حسین؛ عبدصبور، فرویدون (۱۳۸۷): "رویکردی نظام‌مند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری"، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- امین مقدم، علی؛ ستوده ریاضی، مریم (۱۳۸۶): "الگوی توسعه قابلیت در سازمان‌های دانش‌محور"، کنفرانس ملی مدیریت دانش
-
- سینگلا، دیوید؛ شورت، ادموند سی. (۱۳۸۸) "روش‌شناسی مطالعات برنامه درسی"، ترجمه محمود مهر محمدی و همکاران. تهران: انتشارات سمت.
- Adams, D. and Waddle, C. (2002); "Evaluating the return from management development programs: individual return versus organizational benefits"; International Journal of Contemporary Hospitality Management; Vol. 14, No. 1, pp. 14-20.
- Anderson, Ph.; Murray, J. P.; Olivarez, A. Jr. (2002); "The Managerial Roles of Public Community College Chief Academic Officers"; Community College Review; Vol. 30, No. 2, pp. 1- 26.
- Antonacopoulou, E. (2001), "The paradoxical nature of the relationship between training and learning", Journal of Management Studies, Vol. 38 No. 3, pp. 327-50.
- Argyris, C. (1999); "On organization learning" (2nd ed.), Malden, MA: Blackwell.
- Beaver, G. and Hutchings, K. (2005); "Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach", Education & training, 47(8/9), 592- 604.
- Boyatzis, R. E. (1982); "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", New York: John Wiley & Sons.
- Colvin, A. J. S. and Boswell, W. R. (2007); "The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation", Human Resource Management Review, 17, 38-51.
- Evers, F. R.; Rush, J. C. and Berdrow, I. (1998); "The basis of competence: skills for lifelong learning and employability", San Francisco: Jossey-Bass.
- Huijgen, F. and Nijs, W. De. (1993); "Practice of Management Development in Dutch Business", in Wattle, A. (Ed.), Management Development: State of affairs and Perspective, Kluwer Bedrijfs wetenschappen, Deventer, pp. 51-63.

- James, K. (2001); "Leadership and Management Excellence; Corporate Development Strategies", Council for Excellence in Management and Leadership, London.
- Lepak, D. P. and Snell S. A. (1999); "The human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development", Academy of Management Review, Vol. 24, pp. 31-48.
- Wright and Boswell, W. R. (2002); "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research", Journal of Management, 28(3), 247-276.
- Ellonen Riikka, Blomqvist Kirsimarja and Puumalainen Kaisu (2009), "The role of Trust in organizational innovativeness", European Journal of Innovation Management, Vol.11, No.2, PP.160-181.
- Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17(1), pp.99-120.
- Scour .j(2009), " A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performace in the British Royal Navy", Emerald-Journal of Management Development, Vol.28, No9, pp.794-820

