

## توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی

مرتضی کریمی ، دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس ، سرپرست آموزش شرکت ایران خودرو خراسان

تلفن: ۰۵۱۲۳۵۶۳۵۰۱ ، پست الکترونیکی: [morteza2oir@yahoo.com](mailto:morteza2oir@yahoo.com)

### مقدمه

مدیران همیشه نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها بازی می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار می‌باشد از سوی دیگر در عصر حاضر تغییرات شگرفی در پیرامون سازمان‌ها رخ داده است و این تغییرات موجب شده است سازمان‌ها نیز دستخوش تغییرات عظیمی شوند، از جمله اینکه سازمان‌ها مسطح‌تر شده‌اند، بسیاری از سطوح مدیریتی حذف شده است، توجه به مشتری و مشتری‌مداری افزایش یافته است و.... پاسخ سریع به مشکلات و فرصت‌های عصر حاضر مدیر را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته است و نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار گشته است. در این راستا بکارگیری رویکردی مناسب جهت جذب نگهداشت، توسعه، آموزش و ارزیابی مدیران می‌تواند گامی بزرگ در این زمینه محسوب گردد. از جمله جدیدترین و مهمترین رویکردهایی که در این مورد وجود دارد رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی می‌باشد، که ظهور و گسترش آن حاصل ربع آخر قرن بیستم می‌باشد.

در این مقاله سعی می‌شود با ارائه مفهوم شناسی و تاریخچه شایستگی‌ها، انواع و سطوح آن، کاربرد شایستگی‌ها و نهایتاً مراحل طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت بر مبنای شایستگی گامی در راستای آشناسازی خواننده با این رویکرد نوین برداشته شود.

**کلید واژه‌ها:** توسعه مدیریت، شایستگی ، شایستگی مدیران ، توسعه مبتنی بر شایستگی ، آموزش مدیران

### مفهوم شناسی شایستگی

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است اولین چیزی که بخوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن می‌باشد. مرور تعاریف ذیل که عمدتاً توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است می‌تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد.

فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را بعنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می کند.

کیو<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) شایستگی را بعنوان نتیجه به کاربردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف می کند. عبارتی دیگر شایستگی = مهارت + دانش.

در حالیکه موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می داند که به شخصی اجازه می دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد.

همانطور که مشاهده می شود این تعریف مولفه توانایی را نیز به مولفه‌های شایستگی افزوده است.

فیلپوت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را بعنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه‌ای اثر بخش تعریف می کند.

در این تعریف مولفه نگرش‌ها بجای تواناییها آمده است. در تعریفی دیگر مولفه انگیزه بجای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف هانستین<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) از این نوع تعریف می باشد:

شایستگی عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه‌ها می باشد که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص می باشد.

در ذیل نمونه‌های دیگری از این تعاریف آمده است:

شایستگی عبارتست از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می سازد تا عملکرد موفقیت آمیز به نمایش بگذارد. (دولت ساسکاچوان،<sup>۵</sup> ۱۹۹۸).

شایستگی ویژگی قابل اندازه گیری یک شخص می باشد که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط می باشد. (هی گروه<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱)

اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، تواناییها و انگیزه‌ها را

1 - Cave

2 - National Park Service Employees

3 - Philpot and etal

4 - Hauenstein

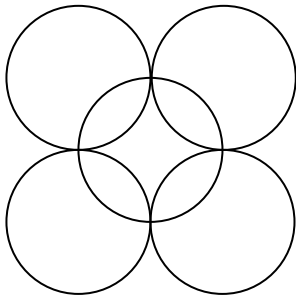
5 - Government of Saskatchewan

6 - Hay Group

منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، بکار می‌رود. بعنوان مثال شایستگی گوش دادن که معمولاً در مدل‌های شایستگی وجود دارد شامل رفتارهایی از قبیل تماس چشمی، تکان دادن سر، تصدیق شفاهی، تعبیر صحیح و... می‌باشد اینکه یک فرد چطور شایستگی گوش دادن را بطور مناسب بکار ببرد بر دانش درباره گوش دادن مهارت درباره رفتارهای گوش دادن و انگیزه برای گوش دادن وابسته است. (اُاس آی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)

تعریف حاضر از جمله تعریف‌های نسبتاً جامع در مورد شایستگی می‌باشد که در بر دارنده مولفه‌ها، مختلف آن است.

شکل زیر این امر را بصورت شماتیک نشان می‌دهد، این شکل برگرفته از موسسه اسکانور<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) و صورت کامل شده آن می‌باشد.



البته ارائه این شکل به معنی رسیدن به یک توافق و اجماع نظر نیست بلکه بگونه‌ای جمع‌آوری و حاصل نظرات افراد مختلف می‌باشد.

در تایید مساله عدم توافق صاحب‌نظران در زمینه تعریف شایستگی‌ها

پژوهشی توسط زمک<sup>۹</sup> در سال ۱۹۸۲ انجام شد وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه که شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کنند و پس از انجام مصاحبه‌ها او نتیجه گرفت هیچ توافق روشنی و واحدی درباره آنچه شایستگی‌ها را می‌سازد وجود ندارد. (وتزل<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۰۰). نکته دیگر در زمینه تعریف شایستگی، آنکه معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می‌شود اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل بگونه‌ای اثر بخش می‌باشد و تعریف دوم عبارتست از آنچه یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک می‌باشند اما متفاوتند. دومی در بردارنده آنچه که برای موفقیت در یک شغل لازم است می‌باشد در حالیکه اولی با درجه‌ای از آنچه که یک فرد آنچه را که برای یک شغل مهم است انجام می‌دهد ارتباط دارد (مایر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). معنای دوم معنای واقعی شایستگی می‌باشد و در این مطالعه نیز همین معنا مد نظر می‌باشد تعریف شایستگی‌های مدیریتی نیز مشابه همین تعاریف می‌باشد نمونه‌ای از تعاریف شایستگی‌ها مدیریتی در زیر آمده است.

<sup>7</sup> - OSI

<sup>8</sup> - Schoonover Associates

<sup>9</sup> - Zemk

<sup>10</sup> - Whetzel and etal

<sup>11</sup> - Mayer

شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌ها می‌باشد به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به خوبی انجام دهد. (مرکز مشاوره جی‌ان<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴)

حال که مفهوم شایستگی و شایستگی‌های مدیریتی تا حدی آشکار شد به بیان تاریخچه ظهور این رویکرد پرداخته می‌شود.

### تاریخچه شایستگی‌ها

فورنهام<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۰) بیان می‌کند اصطلاح شایستگی جدید و مربوط به عصر حاضر است اما مفهوم آن قدیمی می‌باشد. (به نقل از کوپر<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۸) گرچه در مورد تاریخ دقیق شروع رویکرد شایستگی و شناسایی آن اتفاق نظر اندکی بین صاحب‌نظران وجود دارد اما آنها جملگی متفق‌القول بر آنند که ظهور آن مربوط به ده‌های آخر قرن بیستم می‌باشد. در واقع شرکت‌های مک‌بر<sup>۱۵</sup> پیشگام روش شناسی مبتنی بر شایستگی بود و دیوید مک‌کلند<sup>۱۶</sup>، روانشناس دانشگاه هاروارد در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ پایه‌گذار آن بود. (کوپر، ۱۹۹۸). مک‌کلند (۱۹۷۳) سعی داشت آزمون‌ها و ابزارهایی را شناسایی کند که بتواند عملکرد را پیش‌بینی کند و ایده اصلی او این بوده که شایستگی بایستی بجای هوش اندازه‌گیری شود. مقاله مک‌کلند که در سال ۱۹۷۳ تحت عنوان «آزمودن شایستگی بجای هوش» در مجله روانشناسی امریکا چاپ شد، نقطه عطفی برای توسعه نهضت شایستگی بعنوان جایگزینی برای نهضت آزمون هوش بود. (وتزل و دیگران، ۲۰۰۰)

کارمک‌کلند منتج به ایجاد فرایند پژوهشی شد که روش ارزشیابی شایستگی مشاغل (JCAM)<sup>۱۷</sup> نامیده می‌شود. JCAM یک روش تجربی، تحلیلی برای تعیین شایستگی‌ها می‌باشد که علاوه بر دیگر عناصر شغل به منظور ایجاد یک مدل شایستگی برای شغل بکار می‌رود. (وتزل و همکاران، ۲۰۰۰).

روش شناسی شایستگی مک‌کلند می‌تواند در دو عامل خلاصه شود.

(۱) استفاده از نمونه‌های معیار یا مقایسه نظامند افرادی که دارای عملکرد برتر هستند با افراد کمتر موفق به منظور

شناسایی ویژگی‌ها و شاخص‌های موفقیت

<sup>12</sup> - JGN Consulting

<sup>13</sup> - Furnham

<sup>14</sup> - Cooper

<sup>15</sup> - Hay-Mc Ber

<sup>16</sup> - Mc Celland

<sup>17</sup> - Job Competency Assessment Method

۲) شناسایی تفکرات و رفتارهای کاربردی پذیرد که با پیامدهای موفق مرتبط می‌باشد. (کوپر، ۱۹۹۸).

اگر چه پژوهش در مورد شایستگی‌ها در اواخر دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ آغاز شد اما کاربرد ضمنی رویکرد شایستگی‌ها برای جذب و توسعه کارکنان در عمل مربوط به سال‌های اخیر می‌باشد اگر چه شروع آن کمی دیرتر بود ولی به سرعت رشد و توسعه یافت. (بکر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۳) عبارتی دیگر همانطور که هاگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌کند در دهه ۱۹۸۰ بود که با توجه به تغییرات سازمانی و تغییرات گسترده‌تر در جامعه زمینه بکارگیری رویکرد شایستگی آغاز شد. این تغییرات شامل:

➤ ساختارهای سازمانی در نتیجه کاهش سطوح مدیریت مسطح‌تر شدند.

➤ کارکنان نیازمند این هستند که با توسعه دامنه گسترده‌تر از مهارت‌ها، انعطاف‌پذیری بیشتری نشان دهند و خود را با تغییرات در محیط کار سازش دهند.

➤ جهانی شدن روز افزون سازمان‌ها

کاربرد اثر بخش رویکرد شایستگی تفکری برای رویارویی با این تغییرات بوده بر این اساس در بین سال‌های ۱۹۸۰ الی ۱۹۸۹ بسیاری از سازمان‌ها به طراحی مجدد استراتژیهای مدیریت خود بر اساس سیستم‌های مبتنی بر شایستگی پرداختند دلیل عمده برای این امر در واقع استفاده از مزایای بالقوه آن در عملکرد سازمانی بود (رابتام و جاب<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۵) در این دوره شیوع استفاده سازمان‌ها از این رویکرد بود. بسیاری از سازمان‌های پیشرو از قبیل ای تی اند تی<sup>۲۱</sup>، پرایس واتر هوس<sup>۲۲</sup>، ... به استفاده از این رویکرد در توسعه شایستگی‌های مدیریتی پرداختند.

البته پژوهش برای شایستگی‌های عمومی مدیریت تقریباً از یک دهه قبل از این آغاز شد. در سال ۱۹۷۱ موسسه مدیریت آمریکا<sup>۲۳</sup> (AMA)، دست به پژوهشی زد که سعی می‌کرد شایستگی‌های عمومی مدیریت را از تجزیه و تحلیل رفتارهای گزارش شده مدیران در ۱۸۰۰ شغل مدیریتی استخراج کند. مدل شایستگی مدیریتی AMA که از این تجزیه و تحلیل

18 - Baker

19 - Hogg

20 - Robtham and Jubb

21 - AT&T

22 - Price Waterhouse

23 - American Management Association

بدست آمد شایستگی‌های مربوط به شغل خاص را در چهار خوشه شناسایی کردند که بعنوان عمومی مد نظر بودند این چهار خوشه عبارتند از عقلانی، کارآفرینی، اجتماعی - هیجانی و بین فردی (کیو، ۱۹۹۲)

بر این اساس برنامه‌های توسعه مدیریت که تا قبل از این (بین دهه‌های ۵۰ تا ۸۰) بیشتر بر پوشش دادن عناوین استاندارد یا انواع فعالیت‌ها در سازمان از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، مالی و فروش، حسابداری و... متمرکز بود و دانشجویان این دوره‌ها را یکی پس از دیگری می‌گذراندند، با ظهور نهضت روابط انسانی بسوی طراحی دوره‌ها به منظور پرورش مهارت‌های مدیریتی از قبیل تفویض اختیار، مربیگری، توانمندسازی، ... حرکت کرد. در دوره‌های قبلی آنچه که مدیران در دوره‌های آموزشی یاد می‌گرفتند بندرت با مشکلاتی که آنها در محیط کار با آن دست به‌گریبان بودند قرابت داشت. اما در رویکرد حاضر فعالیت‌های یادگیری در برگرفته فعالیت‌های دنیای واقعی یادگیرنده در محیط کار یا زندگی می‌باشد. تکالیف دوره شامل حل و تجزیه و تحلیل تجربه‌های دنیای واقعی بوده و یادگیری از طریق گفتگوی مداوم و بازخورد میان یادگیرندگان تقویت می‌شود. (مک‌نامارا<sup>۲۴</sup>، ۱۹۹۹)

## انواع و سطوح شایستگی

یک نکته مهم که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نمی‌باشند و همین امر موجب آن گردیده است که صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها پردازند. عمده‌ترین و اصلی‌ترین طبقه‌بندی شایستگی‌ها تقسیم آنها به دو نوع شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی می‌باشد. علت اینکه از این طبقه‌بندی بعنوان عمده‌ترین یاد می‌شود دو امر می‌باشد:

اول آنکه در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفته این طبقه‌بندی توسط چند صاحب‌نظر ارائه شده است که در اینجا به دو نمونه آن اشاره می‌گردد. ثانيا در طبقه‌بندی‌های دیگر که توسط سایر صاحب‌نظران ارائه گردیده است از جمله موسسه کراتز (۱۹۹۹)، یونیدو (۲۰۰۲) و... در واقع گسترش همین مدل می‌باشد چرا که این دو شایستگی را به نوعی در مدل خود گنجانده و شایستگی‌های دیگری نیز در کنار آن مطرح نموده‌اند.

وی ای کامپرفرم<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۲) شایستگی‌های رفتار و فنی را بدینگونه تعریف می‌کند.

<sup>24</sup> - McNamara

<sup>25</sup> - VA Comperform

**شایستگی های رفتاری:** مجموعه ای از رفتارها می باشند که بر حسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه گیری توصیف می شوند و وقتی در موقعیت مناسب بکار برده می شود فرد را در کارش اثر بخش می سازند. شایستگی های رفتاری ممکن است به منظور توصیف رفتارهای عمومی و مرکزی که برای کارکنان در سرتاسر شرکت قابل کاربرد می باشد، بکار رود.

**شایستگی های فنی:** دانش و مهارت های اساسی هستند که بر حسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه گیری توصیف می شوند به منظور اینکه نوع خاصی یا سطح فعالیت کاری خاصی را بکار ببرند. شایستگی های فنی نوعا منعکس کننده شایستگی ها برای هر واحد شغلی یا مجموعه ای از مشاغل می باشد. دولت ساسکاچوان (۱۹۹۸) نیز همین طبقه بندی را از مهارت های ارائه می نمایند و تعریف مشابه با این تعاریف ارائه می دهد.

در طبقه بندی دیگر که توسط السان و بولتون<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۰)، ارائه گردیده شایستگی به دو نوع فردی و سازمانی تقسیم می گردد. شایستگی های فردی آن دانش ها، مهارت ها و تواناییهایی است که افراد در سازمان دارا می باشند و شایستگی های سازمانی آن شایستگی هایی است که فعالیت جمعی در سطح سازمان را مشخص می سازد. معمولا صاحب نظران در ادبیات موضوع به بیان شایستگی های فردی مدیران و کارکنان برای اینکه در سازمان موفق شوند پرداخته اند.

رابطم و جاب (۱۹۹۵) طبقه بندی کاملا متفاوتی از شایستگی ها ارائه می نماید. آنها شایستگی را به دو نوع سخت<sup>۲۷</sup> و نرم<sup>۲۸</sup> تقسیم می نمایند. به زعم آنها شایستگی های نرم اشاره به آیتم هایی از قبیل خلاقیت، حساسیت و... دارد که بیشتر با کیفیات شخصی مرتبط است و شایستگی های سخت شامل آیتم هایی مانند سازماندهی و برنامه ریزی می باشد در دسته بندی دیگر شایستگی ها به چهار دسته تقسیم می گردد. شایستگی های ضروری، عمومی، بخشی و مشترک

۱- شایستگی های ضروری<sup>۲۹</sup>: شایستگی که بخشی از دانش، مهارت و توانایی حیاتی برای یک حوزه شغل فردی را شکل می دهد. بعبارتی این دسته شایستگی ها به منظور اینکه کارکنان در کارشان اثربخش شوند ضروری است.

۲- شایستگی های عمومی<sup>۳۰</sup>: شایستگی های ضروری که برای کارکنان یک سازمان خاص مورد نیاز می باشد.

26 - Olson and Bolton

27 - Hard

28 - soft

29 - Essential

30 - Universal

۳- شایستگی‌های بخشی<sup>۳۱</sup>: شایستگی‌هایی که برای یک حوزه کاری خاص لازم است و از آن تفکیک‌ناپذیر است و موجب تمایز آن از شغل‌های دیگر می‌شود.

۴- شایستگی‌های مشترک<sup>۳۲</sup>: شایستگی‌های ضروری که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی را توصیف می‌کند که درون یک خانواده از شغل‌های مرتبط بکار می‌رود. (نشنال پارک سرویس امپولیز، ۲۰۰۴)

در طبقه‌بندی دیگری که توسط موسسه کرارتز<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۹) ارائه شده است شایستگی‌ها سه نوع می‌باشند:

۱- فنی: شایستگی‌هایی که برای هر واحد شغلی در شرکت منحصر به فرد می‌باشد به عنوان مثال شایستگی‌های فنی کارشناس مالی بسیار متفاوت با شایستگی‌های فنی کارشناس کامپیوتر می‌باشد.

۲- رهبری: شایستگی‌هایی که مرتبط با هدایت و مدیریت دیگران می‌باشد این مهارت‌ها عمدتاً در پست‌های سرپرستی به بالا مد نظر می‌باشد.

۳- شغلی: شایستگی‌هایی که در بردارنده زمینه‌هایی از قبیل ارتباطات و کار تیمی می‌باشد این شایستگی‌ها در تمام سازمان کاملاً مشترک می‌باشد.

موسسه یونیدو (۲۰۰۲) نیز طبقه‌بندی مشابه این ارائه می‌دهد و شایستگی‌ها را در همین سه سطح مطرح می‌کند البته بجای شایستگی‌های شغلی از اصطلاح شایستگی‌های عمومی که معنادارتر نیز می‌باشد استفاده می‌کند.

آخرین طبقه‌بندی که در اینجا ارائه می‌گردد مربوط به بیهام و مایر<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۲) می‌باشد که شایستگی‌ها را به دو نوع شایستگی‌های محوری<sup>۳۵</sup> و خاص<sup>۳۶</sup> تقسیم می‌نمایند.

شایستگی‌های خاص آن دسته از شایستگی‌ها که مربوط به شغل معین یا مجموعه‌ای از مشاغل و نقش‌ها می‌باشد و شایستگی‌های محوری، شایستگی‌هایی است که از آرمان و رسالت سازمان استخراج می‌شود و مشترک بین مشاغل مختلف می‌باشد. تا اینجا سعی شد که عمده‌ترین طبقه‌بندی‌های که در مورد انواع شایستگی‌ها وجود دارد ارائه گردد.

اهمیت آشنایی با این طبقه‌بندی‌ها در آن می‌باشد که هنگامی که ما در عمل قصد تهیه مدل شایستگی‌های مدیریتی را

31 - Shared

32 - Common

33 - Krartez Associafions

34 - Byham and Moyer

35 - Central

36 - Special



داریم بایستی دارای موضعی شفاف در مورد انواع شایستگی‌ها و طبقه‌بندی آنها داشته باشیم و بر اساس آن مدل شایستگی را بنا کنیم.

به زعم نگارنده طبقه‌بندی شایستگی‌ها به دو دسته طبقه‌بندی مناسبی به نظر می‌رسد زیرا از یک سو این طبقه‌بندی مختصر و مفید می‌باشد و کلیه شایستگی‌ها در این دو طبقه می‌توان گنجانده شدن ادبیات موضوع نیز تاکید بیشتری روی آن دارد. یک دسته از مهارت‌ها مربوط به شغل می‌شود که معمولاً در ادبیات موضوع از آن تحت عنوان فنی در یک مورد تحت عنوان خاص از آن یاد شده است و نوع دیگر شایستگی‌هایی که جنبه عمومی در سازمان دارد و برای همه و آن سازمان عمومیت دارد که از آن تحت عنوان رفتاری، عمومی، محوری یاد شده است. بر این اساس می‌توان شایستگی‌های مدیریت را در دو دسته گنجانده رفتاری که مربوط به کلیه مدیران می‌شود و فنی که هر مدیر با توجه به حیثه تحت نظارت مهارت‌های فنی خاصی را نیاز دارد.

علاوه بر آشنایی با انواع شایستگی‌ها نکته‌ای دیگری که لازم است نسبت به آن آگاهی داشته باشیم سطوح شایستگی‌هاست سطوح شایستگی‌ها می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد. عمده‌ترین کاربردهای آن در شناسایی سطح فعلی شایستگی در افراد و تعیین میزان سطح شایستگی برای هر رده از مدیران باشد، قطعاً همه افراد در پست‌های مختلف مدیریتی همه شایستگی‌ها را به یک اندازه نیاز ندارند لذا به سطح‌بندی شایستگی‌ها پرداخته می‌شود. بر این اساس در این قسمت سعی می‌گردد و سطح‌بندی مختلفی که در مورد شایستگی‌ها ارائه شده است مورد بحث قرار گیرد.

دپارتمان خدمات و مدیریت عمومی<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۳) در کتاب مرجع خود در مورد مدیران ارشد شایستگی‌ها را به چهار سطح طبقه‌بندی می‌کند:

- ۱- اساسی<sup>۳۸</sup>: توان بکار بردن مفاهیم و روش‌های اصلی البته تحت نظر سرپرست و مربیگری وی
- ۲- کاردان<sup>۳۹</sup>: استقلال افزایش یافته و مفاهیم و روش‌های پیشرفته‌تری بکار می‌برد. همچنین در بردارنده برنامه‌ریزی و هدایت کار دیگران و تجزیه و تحلیل عملکرد می‌باشد.

<sup>37</sup> - Department of Public service and Administration

<sup>38</sup> - Basic

۳- پیشرفته<sup>۴۰</sup>: شامل درک و بکار بردن مفاهیم و روش‌های پیچیده، هدایت کارکنان و گروه‌ها تخصصی سازمان

یافته و توانایی برای تجزیه و تحلیل دقیق

۴- تخصصی<sup>۴۱</sup>: بینش عمیق، تخصص در زمینه خاص، راهبری و هدایت سازمان و ارائه مدل و نظریه

سطح بندی دیگری توسط موسسه یونیدو (۲۰۰۲) ارائه شده که شایستگی‌ها را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کند:

۱- پیشرفته: نشان دادن سطح عالی از درک شایستگی خاص برای انجام کاملاً صحیح و مستقلانه وظایف مربوطه،

فعالیت‌های کاری با استانداردهای بسیار بالا انجام می‌شوند.

۲- متبحر<sup>۴۲</sup>: نشان دادن سطح مطلوبی از درک شایستگی خاص برای انجام دادن مناسب وظایف محوله، به ویژه بدون

راهنمایی، در واقع فعالیت‌های کاری درون استانداردها بگونه‌ای اثربخش انجام می‌شوند.

۳- آگاه<sup>۴۳</sup>: نشان دادن درک مناسب از شایستگی خاص و توانایی کاربرد آن در محیط کار با راهنمایی و مربیگری

سرپرست، وظایف و فعالیت‌های کاری عموماً تحت هدایت سرپرست انجام می‌شود.

استون<sup>۴۴</sup> (۲۰۰۱) این سطح بندی را در چهار سطح ارائه می‌کند بدین ترتیب که:

۱- درک (یادگیرنده): فرد رفتارهایی که با شایستگی مرتبط است را درک می‌کند اما قادر نیست بطور منظم دانش و

مهارت را در موقعیت کاری بکار بندد. این سطح بیشتر برای پرسنل جدید یا پرسنل با تجربه برای یک مهارت جدید

می‌باشد.

۲- کاربرد (تولید کننده): شخص مفهوم شایستگی مورد نظر را درک می‌کند و قادر است دانش و مهارت را بطور اثر

بخش به کار ببرد.

۳- کاربرد سطح برتر (نوآور): فردی که سطح عالی از کاربرد دارد نه تنها شایستگی‌ها را درک می‌کند و بکار می‌بندد

بلکه قادر است که بطور منظم موقعیت‌های خلاق و نوآوری برای یک مساله یا موقعیت ارائه کند.

39 - Competent

40 - Advanced

41 - Expert

42 - Proficient

43 - Knowlagable

44 - Stone

۴- تلفیق: هنگامیکه یک شخص، در سطح تلفیق قرار دارد که بطور فوق‌العاده‌ای در زمینه شایستگی اثر بخش باشد و قادر باشد که دیگران را در رفتارها و مهارت‌های مرتبط با شایستگی مربیگری کند. این افراد قادرند که شایستگی‌ها را بگونه متنوع و مختلفی بکار بندند.

اینها برخی از عمده‌ترین سطح‌بندی‌ها در مورد شایستگی می‌باشد که بایستی هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران بر اساس یکی از این سطح‌بندیها یا تلفیقی از آنها عمل نمود.

در واقع این صاحب‌نظران به واقعیت واحدی اشاره دارند و از الفاظ متفاوت استفاده نموده‌اند و به طبقه‌بندی خود یک سطح افزوده یا کم نموده‌اند. آنچه مهم است این است که در تهیه مدل شایستگی و بویژه آموزش آن بایستی به سطح‌بندی پرداخته شود و اتخاذ هر یک از این سطح‌بندیهایی که در اینجا ارائه شده است می‌تواند مطلوب باشد.

## کاربرد شایستگی‌ها

ممکن است این سوال پیش آید که شایستگی‌ها چرا لازم هستند و چه کاربردی دارند؟ در پاسخ به این سوال بایستی گفت در واقع شایستگی‌ها می‌تواند بعنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی مطرح باشد (فریدنبرگ ولوی، ۲۰۰۴)

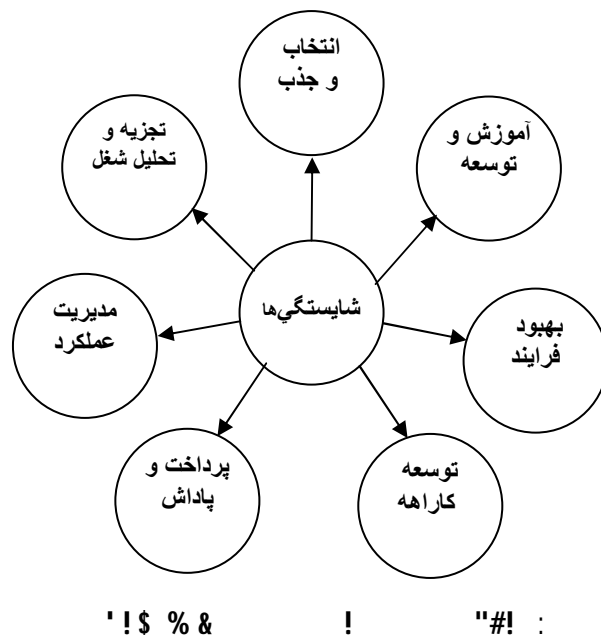
اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها پرداخته شود مشخص می‌گردد در اکثر مواقع بین زیر سیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباطات و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر موجب ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی گردیده است. به عبارت دیگر وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیر سیستم‌های مختلف سیستم منابع انسانی به منظور این که هر یک از این زیر سیستم‌ها یکدیگر را تقویت نمایند و در نتیجه سیستم منابع انسانی پویا و نظام‌مند گردد امری است ضروری که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه درخور شده است. یکی از بهترین و مناسبترین رویکردها جهت نایل شدن به این مهم بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در واقع همانطور که وی ای کامپرفرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند مدل‌های شایستگی می‌تواند بعنوان شیوه‌ای برای یکپارچه نمودن اقدامات مختلف منابع انسانی بکار رود.

این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی نمود و در واقع شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان باشد. این موجب بوجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است که بطور خلاصه به آن CBHRM می‌گویند. این پارادایم امروزه بسیار مورد توجه صاحبان نظران و صاحبان مشاغل بوده بگونه‌ای که در ادبیات امروز منابع انسانی بسیار مورد تاکید می‌باشد. از جمله صاحبان نظران و سازمانهایی که این رویکرد را مورد توجه قرار می‌دهند و در آثار خود به آن اشاره نموده‌اند می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

کوپر (۱۹۹۸)، کوارتز (۱۹۹۷) موسسه یونیدو (۲۰۰۲)، پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱) اسکوایرز (۲۰۰۳) هانستین (۲۰۰۴)، اُراس‌آی (۲۰۰۳)، هاگ (۲۰۰۴)، مونیت (۲۰۰۳) و ...

اکثر این صاحبان نظران سعی کرده‌اند با قراردادن شایستگی‌ها در مرکز و زیر سیستم‌ها منابع انسانی مانند اقمار در پیرامون آن این امر را به تصویر بکشند و تنها تفاوتی که بین این صاحبان نظران وجود دارد از نظر تعداد زیر سیستم‌ها منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌ها می‌باشد. بعنوان مثال فریدنبرگ ولوی (۲۰۰۴)، چهار زیر سیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این شکل می‌آورد. مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱) نیز مشابه همین شکل می‌باشد. اما کوارتز (۱۹۹۷) علاوه بر این زیر سیستم کارراه را به آن می‌افزاید.

اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه توسط اسکوایرز (۲۰۰۳) ارائه گردیده است که در زیر آمده است.



بر این اساس همانطور که در شکل مشاهده می‌شود و کوپر (۱۹۹۸) نیز بیان می‌کند مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل طراحی نظام‌های جذب بهبود عملکرد، توسعه کارکنان، برنامه‌ریزی کارراهه، برنامه‌ریزی موفقیت، ارزیابی عملکرد و پرداخت ارائه می‌دهد. لذا سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. در ادامه سعی می‌گردد و به تشریح مختصر هر یک از سیستم‌ها بر مبنای شایستگی پرداخته شود.

#### ۱- نظام جذب و انتخاب مبتنی بر شایستگی

بکارگیری مدل‌های شایستگی موجب تسهیل کار مدیران در زمینه انتخاب و جذب می‌شود زیرا این مدل‌ها شایستگی‌هایی که احراز کننده پست بایستی دارا باشد را بیان می‌کند (پلیوم اینترنشنال، ۲۰۰۱) عبارتی دیگر همانطور که بیهم و مایر (۲۰۰) بیان می‌کند غالباً شایستگی‌ها پایه و اساس نظام‌های انتخاب و ترفیع را بوجود می‌آورند زیرا خیلی روشن و واضح، مشخص می‌کند که کدامیک از حوزه‌های رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش بایستی ارزیابی شود تا مشخص گردد که آیا یک داوطلب برای یک شغل یا سمت واجد شرایط می‌باشد یا خیر آن دسته از نظام‌های انتخاب کارکنان که بر اساس شایستگی استوار نگردیده‌اند با این خطر مواجه هستند که اطلاعاتی در آنها وجود داشته باشد که به موفقیت شغلی ارتباط ندارد که این امر می‌تواند تاثیرات نامطلوبی از نظر عدم رعایت عدالت و ایجاد چالش برای سازمان را در پی داشته باشد.

#### ۲- نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی

شایستگی‌ها چارچوبی را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می‌دهد که به انجام موثر ارزیابی عملکرد کمک می‌کند (اس آی، ۲۰۰۳)

بعبارتی دیگر آنچه در ارزیابی عملکرد مهم است شناسایی نقاط قوت و ضعف رفتارهای فرد و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای جهت تبدیل ضعفها به قوت می‌باشد. مدل شایستگی با مشخص کردن دانش، مهارتها، تواناییها ... در واقع استانداردهای ارزیابی عملکرد را وضع می‌نماید و ارزیابی بر مبنای این معیارها می‌تواند با دقت و سرعت بیشتری انجام شود.

### ۳- نظام پرداخت و پاداش مبتنی بر شایستگی

پرداخت‌ها می‌تواند با شایستگی‌های سازمانی پیوند داده شود. بر این اساس پرداخت بیشتر به کارکنانی صورت می‌گیرد که شایستگی بیشتری از خود نشان می‌دهند. (مونیت، ۲۰۰۳) در حال حاضر سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نظام‌های عادلانه مناسبی را برای پرداخت حقوق پیدا کنند که به افراد به اندازه ارزشی که برای سازمان دارند پاداش بدهند، نه به اندازه منابع سازمانی که این افراد بر روی آنها کنترل دارند رویکرد پرداخت مبتنی بر شایستگی می‌تواند راهکاری مناسب جهت تحقق این امر باشد.

### ۴- نظام آموزش مبتنی بر شایستگی

الگوی شایستگی‌ها در یک نظام آموزشی می‌توان کاربردهای مختلفی داشته باشد از جمله اینکه می‌توان برای نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی، اثربخشی آموزشی و نهایتاً برنامه‌ریزی برای رشد، پیشرفت خود بکار رود (بیهام و مویر، ۲۰۰۰) در واقع این بدین معناست که کل فرایند طراحی یک نظام آموزشی را می‌توان بر مبنای شایستگی انجام داد. قطعاً نظام آموزش مبتنی بر شایستگی دارای یکسری ویژگی‌هایی است که موجب تمایز آن از سایر رویکردهای برنامه‌ریزی آموزشی می‌شود. نورتون پنج عنصر اساسی را برای آموزش مبتنی بر شایستگی ذکر می‌کند که عبارتند از:

۱- شایستگی که بایستی طی برنامه به آن رسید بایستی شناسایی و اعتباریابی شود.

۲- معیارها که بایستی در ارزیابی پیشرفت بکار برده شود.

۳- برنامه‌های آموزشی که برای توسعه فردی و ارزیابی هر یک از شایستگیهای ویژه بایستی بکار رود.

۴- ارزیابی شایستگی

۵- پیشرفت شرکت کنندگان از طریق برنامه‌های آموزش بر اساس سرعت خودشان بوسیله نشان دادن شایستگی خاص (سالیوان، ۱۹۹۵)

در ادامه سعی می‌گردد به تفصیل به تشریح طراحی برنامه آموزش مدیران بر اساس رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی پرداخته شود

### **فرایند طراحی برنامه های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی**

فرایند طراحی برنامه های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، شامل سه مرحله اساسی می باشد که عبارتند از: تعیین مدل شایستگی ها، تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت .

ویلیام بیهام نیز در اثر خود تحت عنوان توسعه سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی از همین سه گام جهت طراحی برنامه های توسعه ای یاد می کند (بیهام، ۲۰۰۲).

اولین و مهمترین گام در طراحی برنامه های توسعه مدیریت بر اساس این رویکرد تعیین مدل شایستگی مدیران می باشد. در واقع این مرحله حکم سنگ زیرین برنامه های توسعه را دارد. براین اساس در ادامه به تفصیل به تشریح مراحل تعیین مدل شایستگی پرداخته می شود.

#### **تعیین مدل شایستگی مدیران**

در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفت یک متدولوژی اصلی شناسایی شد که بیشتر مورد تایید قرار گرفته است، در اینجا سعی می‌شود بطور مختصر این متدولوژی و گام‌های اساسی که در آن بایستی طی شود بیان گردد.

این رویکرد دارای پنج گام اساسی می‌باشد که بطور مختصر در زیر به آنها پرداخته می‌شود، قابل ذکر است که این رویکرد مورد قبول بسیاری از صاحب نظران بوده و در واقع آنها در ارائه روش شناسی خود، متدولوژی مشابه این ارائه نموده‌اند از جمله می‌توان به کلارک (۱۹۹۱)، شرم (۲۰۰۲)، آس آی (۲۰۰۳)، ای وی کامپر فرم (۲۰۰۲) اشاره نمود.

۱- **بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی:** در اینجا پژوهشی به منظور شناسایی مدل‌های داخلی موجود و مدل‌های

خارجی که ممکن است برای نقش‌های مختلف وجود داشته باشد، انجام می‌شود. (آس آی، ۲۰۰۳) در واقع در این

مرحله تا حد امکان به بررسی آراء صاحب‌نظران مختلف از سالهای دور تا عصر حاضر پرداخته می‌شود و نظریات آنها در مورد شایستگی مدیریتی استخراج می‌گردد. این امر می‌تواند دو مزیت عمده داشته باشد:

اول آنکه به فهرست جامعی از شایستگی دست خواهیم یافت. هنگامیکه شایستگی‌ها از دید صاحب‌نظران مختلف از گذشته تا حال حاضر بررسی کنیم احتمال اینکه بعدها در طی ادامه کار شایستگی شناسایی شود که در فهرست تهیه شده از دید صاحب‌نظران دیده نشده باشد، اندک است. در واقع انجام این کار موجب تهیه فهرست جامع شایستگی‌ها می‌شود.

دوم اینکه هنگامیکه، شایستگی‌ها را از دید صاحب‌نظران مختلف بررسی می‌کنیم می‌توانیم پی‌بیریم که کدام شایستگی بیشتر مورد نظر صاحب‌نظران می‌باشد. به اینگونه که می‌توانیم تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی‌های مورد تاکید را استخراج کنیم. نمونه‌های این کار در کشورمان در شرکت ایران خودرو و اخیراً نیز در دفتر مدیران ارشد نهاد ریاست جمهوری صورت پذیرفته است. در کار اول شایستگی‌ها را از منظر ۳۱ صاحب‌نظر بررسی شده و در کار دوم شایستگی از منظر ۷۱ صاحب‌نظر شناسایی شده که بر این اساس فهرست شامل ۸۱ شایستگی استخراج گردیده است بعنوان مثال شایستگی ارتباطات از جمله شایستگی‌هایی بود بیشتر از سوی صاحب‌نظران بر آن تاکید شده بود.

**۲- مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان:** اُس آی (۲۰۰۲) در تشریح این مرحله بیان می‌کنند که این مرحله در واقع شامل مصاحبه با افرادی است که دارای عملکرد عالی می‌باشند به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی که آنها دارا می‌باشند که موجب برجسته شدن آنها و تمایزشان از بقیه سازمان می‌شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه‌های عملکرد اثر بخش و غیر اثر بخش اختصاص می‌یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگی‌ها در عمل و زندگی واقعی بکار می‌رود اجرای این مرحله می‌تواند دربردارنده دو مزیت باشد:

اول آنکه می‌توانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پردازیم. بدینگونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص، به فهرستی از شایستگی‌ها دست می‌یابیم که در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد، یا اینکه شایستگی‌های استخراج شده دقیقاً همان شایستگی‌هایی است که از منظر صاحب‌نظران تهیه شده می‌باشد و یا اینکه شایستگی‌های جدید شناسایی می‌شود که در فهرست تهیه شده از منظر صاحب‌نظران نیامده است که در اینصورت می‌توان با افزودن آن به



فهرست به جامع تر کردن و تکمیل فهرست شایستگی‌های مدیران پردازیم. پیش آمدن هر یک از این دو حالت در بردارنده مزیت‌های خاص خود می‌باشد.

دوم اینکه می‌توانیم تا حدی به بومی کردن شایستگی‌ها پردازیم بدین صورت که شایستگی‌های مورد نظر در سازمان خاص مشخص می‌گردد.

همانطور که در ابتدای این بخش نیز مطرح گردید شرمین و دیگران (۲۰۰۲) نیز از ارائه دهندگان این متدولوژی می‌باشند اما آنها در این مرحله بخش دیگری را نیز به متدولوژی خود می‌افزایند و آن اجرای مصاحبه با متخصصان در حوزه شایستگی‌ها می‌باشد و اینکه شایستگی از نظر آنها نیز مورد بررسی قرار گیرد. این امر نیز می‌تواند در واقع هر دو مزیتی که در بالا ذکر گردید را در بر داشته باشد.

**۳- تهیه فهرست اولیه شایستگی‌ها:** طی انجام دادن مرحله اول و دوم فهرستی از شایستگی‌ها بدست می‌آید که در واقع لیست اولیه شایستگی‌ها می‌باشد. توصیه می‌گردد در این مرحله به تعریف شایستگی‌ها نیز پرداخته شود. بدینصورت که هر یک از شایستگی‌ها در حد یک یا دو خط و ترجیحاً بصورت مصدری تعریف گردد تا منظور و مقصود از شایستگی مشخص گردد. این کار می‌تواند در مرحله بعدی که اعتبار یابی شایستگی‌ها می‌باشد بسیار کمک کند.

#### **۴- اعتبار یابی شایستگی‌ها:**

لیست شایستگی‌هایی که در مرحله قبل بدست می‌آید در واقع فهرست خام شایستگی‌ها می‌باشد به همین دلیل بایستی به اعتباریابی آن پرداخته شود در واقع هدف از اعتبار یابی دست یافتن به موارد زیر است:

اول آنکه شایستگی‌های مطرح شده بعنوان شایستگی‌های عام مطرح می‌باشد و کمتر صاحب‌نظران به تقسیم‌بندی آنها براساس سطوح مدیریت پرداخته‌اند. به عبارتی دیگر همانطور که در مدیریت سطوح مختلف داریم (که عمدتاً به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می‌شود) هر یک از مدیران این سطوح بی‌شک بایستی دارای شایستگی‌های خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. که در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌های مربوط به هر سطح پرداخته می‌شود.

دوم آنکه شایستگی‌ها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. به عبارتی دیگر همه مدیران میانی در همه سازمانها نیازمند شایستگی‌های یکسانی نمی‌باشند. قطعاً شایستگی‌ها مورد نیاز یک مدیر میانی در شرکت خدماتی متفاوت با شایستگی‌های

مورد نیاز یک مدیر در همان سطح در شرکت صنعتی می‌باشد. لذا در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌ها از این لحاظ پرداخته می‌شود.

دوم پس از اینکه شایستگی‌های مدیران سازمان خاص و در سطوح مختلف مشخص شد نکته دیگری که باقی می‌ماند این است که یک مدیر به همه شایستگی‌های مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد. بعبارتی دیگر ممکن است برای یک مدیر ارشد در یک سازمان سیاسی فهرستی از مهارت‌ها از جمله ارتباطات، مدیریت بحران، مدیریت اعتماد، تصمیم‌گیری، حل مساله و ... ذکر شده باشد. آیا این مدیر به همین مهارت‌ها به یک اندازه نیاز دارد؟ یا اینکه برخی از آنها مهمتر می‌باشند؟ لذا بایستی در اعتباریابی نیز به مشخص کردن این امر یعنی وزن دهی به شایستگی‌های مختلف نیز پرداخته شود.

حال که اهداف از انجام اعتباریابی مشخص شد به بیان روشهای مختلف اعتباریابی شایستگی‌ها می‌پردازیم.

یکی از اصلی‌ترین روشها، روش اعتباریابی محتوا می‌باشد که توسط اس آی (۲۰۰۳) نیز مطرح شده است. که در تشریح این مطلب اینگونه می‌نویسد:

فهرست اولیه شایستگی‌ها تبدیل به فرمت پرسشنامه می‌شود پرسشنامه روی نمونه آماری مشخص اجرا می‌گردد. پرسش در این زمینه است که کدام شایستگی‌ها برای عملکرد موفقیت‌آمیز در آن سازمان ضروری و چقدر ضروری می‌باشد که می‌توان نظر خود را روی پیوستاری از اصلا ضروری نیست تا کاملاً ضروری بیان کند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نتایج از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل می‌شود تا اعتبار هر شایستگی بدست آیند این یک عمل و روش پذیرفته شده برای دفاع از مدل شایستگی می‌باشد.

## ۵- تهیه مدل شایستگی

پس از اعتباریابی شایستگی‌ها، شایستگی‌های مورد نظر و معتبر شناسایی شده لذا به تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف پرداخته می‌شود. این مدل اساس و پایه آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و استخدام قرار می‌گیرد. دو نمونه از مدل شایستگی مدیران در پیوست آمده است.

## تشخیص نیاز های آموزشی مدیران

در مرحله قبل بر اساس مدل شایستگی تهیه شده شایستگی های مورد نیاز هر سطح از مدیران مشخص می گردد. در واقع شایستگی های مدیران به منزله وضعیت مطلوبی است که مدیران بایستی بدان برسند و فاصله آن با وضعیت موجود آنها نیاز آموزشی آنها می باشد. بر این اساس به منظور تشخیص نیاز های آموزشی مدیران بایستی به ارزیابی آنها در برابر شایستگی ها پرداخت. این امر مشخص می سازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی های مدیریتی مورد نیاز در کجا قرار دارد. برای این ارزیابی می توان از روشهای مختلفی استفاده کرد که بیهام و مایر (۲۰۰۰) سه روش عمده را بیان می کنند که عبارت است از:

➤ ارزیابی توسط مدیر با تجربه دارای تدبیر

➤ ارزیابی فشرده توسط کانونهای ارزیابی

➤ ارزیابی از چند دیدگاه که توسط همکاران و زیردستان انجام می شود (بازخورد ۳۶۰ درجه)

مزیت اصلی استفاده از این روش جهت تعیین نیاز آموزشی مدیران این است که برنامه های آموزشی را تنها در اختیار کسانی می گذارد که به آن نیاز دارند. اگر برنامه ای که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد ارزشی در بر نخواهد داشت. استفاده نامناسب از منابع آموزشی هم موجب اتلاف وقت مدیران و در نتیجه تحمیل هزینه هایی برای سازمان می شود زیرا مدیران مدتی از وقت کاری خود را در جایی غیر از محل کار خود می گذرانند و هم موجب تحمیل هزینه های مالی بر سازمان می شود زیرا سازمان می توانست از پولی که صرف این برنامه ها کرده در جای دیگر خیلی بهتر استفاده کند. (بیهام و مایر، ۲۰۰۰)

## شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت

در واقع این مرحله در بردارنده سه گام اصلی می باشد

➤ شناسایی فرصت های توسعه مدیریت (کارگاه آموزشی، مربیگری، منتورینگ و..)

➤ توسعه شایستگی های مدیریتی (اجرای برنامه های شناسایی شده)

➤ ارزیابی مجدد شایستگی های مدیریتی (به منظور تعیین میزان بهبود) (بسپک، ۲۰۰۳)

پس از مشخص شدن نیازهای آموزشی مدیران، در این مرحله بایستی فرصتهای آموزشی مناسب جهت پاسخگویی به این نیازها را پیش بینی و اجرا نمود. مهمترین تفاوت میان برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی با برنامه های آموزشی دیگر در همین برنامه های توسعه ای می باشد. در برنامه های آموزشی سنتی که معمولاً بصورت سخنرانی نیز برگزار می گردد آنچه که بیشتر اتفاق می افتد انتقال دانش می باشد در حالیکه در رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی انتقال دانش جز کوچکی از برنامه های آموزشی می باشد زیرا همانطور که بیان شد شایستگی علاوه بر دانش شامل توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه نیز می باشد. در این برنامه های توسعه ای سعی بر آنست که فرد شایستگی را در عمل یاد بگیرد. بر این اساس پس از ارایه دانش به تمرین شایستگی پرداخته می شود بدین منظور از روشهای سناریو نویسی، بررسی موردی، و ایفای نقش استفاده می گردد.

از جمله مهمترین روشهایی که جهت آموزش شایستگی ها وجود دارد روشی است که توسط وتن و کامرون (۱۹۹۸) ارایه گردیده است. آنها در اثر خود تحت عنوان توسعه مهارتهای مدیریت این روش را در چهار مرحله توصیف می نمایند که عبارتند از: *سنجش اولیه مهارت، یادگیری مهارت، تمرین مهارت، سنجش ثانویه مهارت*

در گام اول با ارایه یک تست به فراگیران سعی بر آن است که وضعیت فعلی فراگیران از نظر مهارت مورد نظر شناسایی گردد. در گام دوم به ارایه مطالب در زمینه مهارت مورد نظر پرداخته می شود و سعی بر آنست که از این راه مهارت یاد گرفته شود. در مرحله بعد به منظور اینکه فراگیران بتوانند مهارت را در عمل بکارگیرند به تمرین آن پرداخته می شود. بدین منظور از طریق بیان سناریوهای مختلف و ایفای نقش سعی بر آنست فراگیران به تمرین مهارت بپردازند. و در نهایت مجدداً به سنجش مهارت پرداخته می شود تا میزان پیشرفت فراگیران مشخص گردد.

قطعاً گرفتن بازخورد از طریق ارزشیابی تکوینی و در پایان دوره می تواند زمینه بهبود مستمر برنامه های توسعه مدیریت را فراهم کند.

## خلاصه و نتیجه گیری

رویکرد توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی پارادایم جدیدی است در دهه ۱۹۷۰ ظهور و در سالهای بعد توسعه و گسترش یافت. منظور از شایستگی دانش، توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه جهت انجام موفقیت آمیز کارها می باشد. شایستگی

دارای انواع مختلفی است که طبقه بندی دو گانه (فنی و رفتاری) رایج تر می باشد. علاوه بر این شایستگی دارای سطوح مختلفی است که سطح بندی چهار گانه استون (درک، کاربرد، کاربرد سطح برتر و تلفیق) دقیق تر می باشد. برای طراحی برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی بایستی سه مرحله اساسی را طی نمود که عبارتند از تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش بینی و اجرای برنامه های توسعه ای. در فاز اول هدف تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت می باشد که بتوان در مرحله بعد با ارزیابی مدیران در برابر آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه های توسعه ای مناسب دست یافت. عمده مزیت بکارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیق تر نیازهای آموزشی مدیران و افزایش کارایی آموزشها و از سوی دیگر کاربردی بودن آموزشها و پرهیز از انتقال دانش صرف می باشد

### پیوست: دو نمونه از مدل شایستگی مدیران



Created by The Banff Centre 2004  
All rights reserved. Permission to reproduce required.

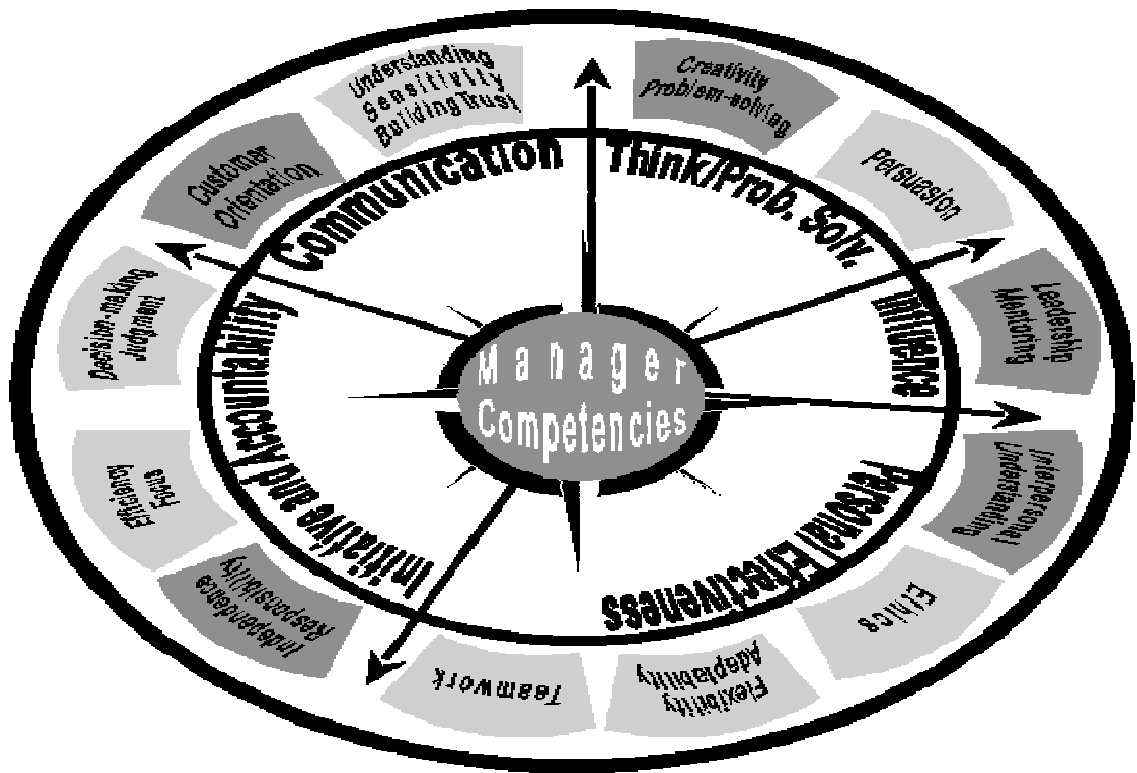


Figure 1. *Commerce Managers' Competencies: graphic representation of the competencies valued in the Department of Commerce Managers pilot project.*

## References:

1. Baker,R(2003).**Identifying and Assessing competencies:A Strategy to Improve Leadership.** <http://www.opm.gov>
2. Bespoke (2003) .**Bespoke Competency Framework.** [http://www.ig-ernlovers.uk/leadership/competencies/models\\_bespoke.html](http://www.ig-ernlovers.uk/leadership/competencies/models_bespoke.html)
3. Cave ,E&Mc Keown ,P(1993).Managerial Effectiveness :The Identification of Need .**Management Education and Development** ,Vol 24 ,No 2 pp122-137
4. Byham ,W(2002).**Developing Dimention/Competency-Based Human Resource systems.**Canada:DDI
5. Byham ,W&Moyer,R(2002).**Using Competencies To Build A Successful Organization.**Canada:DDI
6. CIPD(2004).**competency and competency frameworks.** <http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/ompetencies/comptfrmwk/.html>
7. Clarck ,D(1999).**Discussion-Competencies.**<http://www.nwlink.com>
8. Cooper, S & Lawrence, E & Kierstead, J & Lynch, B & Luce, s(1998).**Competencies.** <http://www.refa.de/INTERNATIONAL/cbt-hp.htm>
9. Daum,J&Bollingor,J&Woodbury,D(2003).**Innovation in Competency Based Management Development** .ASTD International Conference. San Diego ,CA USA
10. Department of public service and administration(2003).**S MS handbook.** [www.Publicservice.gov.za](http://www.Publicservice.gov.za)
11. Erers,F&Rush,J(1996).The Bases of Competency.**Management Learning.**Vol 27,No3 pp 275-300

12. Freudenberg,R& lavy,h (2004).**competency modeling.**

<http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>

13. Government of saskatchewan(1998).**Executive director/director/senior manager management competency profile.**<http://www.aasa.org>

14. Haunstein ,p(2000) . **Competency Modeling Approaches and strategies.**[csae.com/client/csae.pdf](http://www.csae.com/client/csae.pdf)

15. Hay group (2001).**The Manager Competency Model** . <http://www.Hayresourcedirect.haygroup.com>

16. . Hay management consultants (1998).**Management competency development resource guide.** <http://www.Haygroup.com>

17.Hogg ,A(200 **Person and Professional Development.**<http://www.smtl.co.uk>

18. Hornbay ,A S(2003).**Oxford Advanced Learners Dictionary.**London: Oxford University press

19. JGN consulting (2002). **Competency based training tutorial** .  
<http://home.att.net>

20. King,W& Fowler,S &Zeithal,C(2001).**Academy of management executive**,Vol 15,No2.pp 95-106

21. Klemp, G(2004). **Leadership competencies.** <http://www.cambriaconsulting.com>

22. Kravets Associates(1997).**bulding job competency.**  
<http://www.accountingnet.com/x1416.xml>

23. Madden,L & etal (2000).**competency based training.**<http://www.knownet.hhs.gov/log/competencies.htm>

24. Ganguly,A(2).**Masurment Competency Framework.**<http://www.fpmi.com/training/onsite.html>

25. Mc Namara ,S (2000) **Basic approach to identifying job competencies.**  
<http://www.managementhelp.org/staffing/specify/cmptncys/basics.htm>

26. Mc Namar ,S(1999).**Brief history of Management Training Development.**  
[http://www.mapnp.org/library/mgmt\\_dev/history/history.htm](http://www.mapnp.org/library/mgmt_dev/history/history.htm).

27. Moinat,S(2003).**using competencies to integrate human capital management** .  
<http://www.fullviewsolutions.com>

28. Moyer, R (2001). **Defining and measuring competencies:An overview of Approaches.** <http://www.Click2learn.com>

29. National park service employees (2000) . **essential competencies** .  
<http://www.nps.gov/training/nponly/npscom.htm>

30.Office of personnel management Washington DC(2001).**competency based job.**  
<http://www.opm.gov>

31. Olson, J & Bolton, P(2002). **Competencies.** <http://www.depts.washington.org>

32. OSI(2003).**Constracting and implementing a competency model.**  
<http://www.orgsysinc.com>

33. Philpot,A & etal (2002). **leadership competency models**  
<http://www.longwoods.com>

34. Plum international(2001). **competency & cpompetiveness**.  
<http://www.plumInternational.com>
35. Plum International(2001).**Integrating Key Human resource Process** .<http://www.plumInternational.com>
36. Robotham,D&Jubb,R (1995) .**Competencies:Measuring the unmeasurable**.  
<http://www.artsci.lsu.com>
37. Schoonover (2003). **what is copetencies** . <http://www.Schoonover.com>
38. Sherman, R (2002).**Professional development coordinator competencies and sample indicators for the improvement of adult education program**.  
<http://www.Pre-net2000.com>
39. Sherman, R (2001).**Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program**. <http://www.Pre-net2000.com>
40. Sliviski ,L&Forster,D(...).**Developmental Recommandations and resources**.  
<http://www>.
41. Spear ,T (2004). **competency based training for bioterrorism and other public health emergencies** .  
[http://www.hsrnet.net/ahrq/surgecapacity/event1/materials/competency\\_training.htm](http://www.hsrnet.net/ahrq/surgecapacity/event1/materials/competency_training.htm).
42. Squires,P(2002).**Supporting competency based learning**.  
<http://www.AS&K.com>
43. Ston,B(2001).**A Competency Based Professional Development system**.<http://www.extensionlearning.tamu.edu/TexasExtensionPDSystem.pdf>
44. Sullivan ,R(1995).**The competency based Training Approach to Training** .<http://www.reprdine.jhu.edu/English/6rcecd/6training/cbt.com>
45. UNIDO (2002) .**Competencies** . <http://www.UNIDO.org>
46. VA comp reform (2004). **guidelines for developing competency based system**.  
<http://www.dhrm.state.va.us/resources/hrmanualHTML/AppendixF.htm>
47. Whetzel,D&Steighner,L&Patsfall,M(2000).**Modeling leadership competencies at the US postal services**. <http://www.esc.edu>
48. Whetten ,D&Cameron,C(1998).**Developing Management Skill**.New York:John Wily