

نیازسنجی آموزشی مدیران شرکت برق منطقه ای مازندران مبتنی بر الگوی

شایستگی

دکتر مرتضی کرمی^۱

دکتر ابراهیم صالحی عمران^۲

هاجر خشنودی فر^۳

تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۴

تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۱۷

چکیده

تحقیق حاضر به نیازسنجی آموزش مدیران شرکت برق منطقه ای استان مازندران بر مبنای الگوی شایستگی پرداخته است. این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه ای استان مازندران بود. جهت طراحی مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای، از متدولوژی بیهام و مایر استفاده شد. بر این اساس در مرحله اول ادبیات موضوع و منابع علمی بررسی گردید و فهرستی مشتمل بر ۷۸ شایستگی از منظر ۳۶ صاحب نظر و سازمان شناسایی شد. در مرحله بعد طی فرایند مصاحبه با ۵ تن از مدیران موفق برق منطقه ای استان، فهرستی مشتمل بر ۱۷ مورد از شایستگی های مورد نیاز مدیران تهیه گردید. سپس، جهت اعتباریابی شایستگی های مورد نیاز مدیران گروه، از پرسشنامه محقق ساخته «تعیین

۱- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

۲- استاد مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران (edpes60@hotmail.com)

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی از دانشگاه مازندران

میزان اهمیت شایستگی‌های مدیران» استفاده شد. پس از اعتباریابی و تهیه مدل شایستگی نیازهای آموزشی مدیران بر اساس پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مدل شایستگی احراز گردید. برای انتخاب نمونه در بخش کمی تحقیق، از روش سرشماری استفاده شد و برای نمونه‌گیری در بخش کیفی، از نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از ابزارهای؛ پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسشنامه اول برابر با ۰/۹۴ و برای پرسشنامه دوم ۰/۹۶ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها، در بخش آمار توصیفی، شامل؛ جداول فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی شامل؛ آزمون t تک نمونه‌ای بوده است. مدل مفروض از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برق منطقه‌ای مازندران، مشتمل بر ۴۶ شایستگی ارائه گردید که در قالب ۵ خوشه مدیریت خود، میان فردی، منابع انسانی، مدیریت کار و ادراکی سازماندهی شده است. نتایج نیازسنجی نشانگر آن بود که در مورد ۷ شایستگی نیاز آموزشی بسیار محرز و ۳۱ شایستگی نیز در اولویت دوم قرار دارند.

واژگان کلیدی: شایستگی، نیازسنجی آموزشی، مدل، آموزش مدیران

مقدمه

در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند: ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش از پیش آشکار ساخته است. «رویکرد شایستگی»^۱ یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به‌عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح شد (نوکا و آهایزو^۲، ۲۰۰۸).

به عبارت دیگر به منظور انعطاف پذیر شدن تجارت، کارفرمایان لازم دیده اند که منابع انسانی را انعطاف پذیرتر سازند که این خود موجی گرایش به سوی شایستگی‌های محوری شده است (صالحی عمران، ۱۳۸۷) رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه چیزهایی مورد نیاز است (ازکلیک و فرمن^۳، ۲۰۰۶). بنابراین، اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت نیز هر روز بیشتر می‌شود؛ چرا که این رویکردها خیلی از مسائل و مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد، حل می‌کند (احدزی و همکاران^۴، ۲۰۰۸).

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی به دلیل مزایای متفاوتی است که این رویکرد برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). از شایستگی‌ها برای افزایش عملکرد یک سازمان و کارکنان و بازدهی مزیت رقابتی استفاده می‌شود. هم‌چنین مطالعات موردی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگون نظیر: افزایش بهره‌وری کارمند، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابه‌جایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آنها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (رابینسون و همکاران^۵، ۲۰۰۷).

به‌علاوه، استفاده از شایستگی‌ها روشی است برای یکپارچه کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و اضافه کردن عملکرد ارزش به سازمان. مدل‌های شایستگی

¹ Competency

² Nwukah & Ahiauzu

³ Ozcelik & Ferman

⁴ Ahadzie & et al

⁵ Robinson & et al

به مرتبط کردن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و در سطح سازمانی نیز برای هدایت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد (ویکراماسینگ و زویزا^۱، ۲۰۰۹).

هم‌چنین، مدل‌سازی شایستگی به‌عنوان یک نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام، و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد (بایست^۲، ۲۰۰۹).

با توجه به اهمیت این امر، در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی از سوی محققان برای مطالعه و شناسایی شایستگی صورت گرفته است (وانگ و کیائو، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش‌های - نوکا، ۲۰۰۸؛ اسپندلو، ۲۰۰۷؛ راپ و همکاران^۳، ۲۰۰۷؛ چن، ۲۰۰۶؛ لونسون^۴، ۲۰۰۶؛ هرناتدز مارو^۵، ۲۰۰۶؛ ابراهام و همکاران، ۲۰۰۱؛ گاریان و مک‌گریگور^۶ و ساداتی، ۱۳۸۹- حاکی از تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر اثربخشی بازاریابی، رهبری اثربخش، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، اثربخشی مدیریتی، فرایند ارزیابی عملکرد مدیریتی، یادگیری محیط کار، عملکرد اثربخش، روحیه سازمانی و اثربخشی مدیران است. از این روست که بسیاری از کشورها مانند ایالات متحده، کانادا، انگلستان و استرالیا مدل شایستگی را به عنوان مهارت‌های اشتغال‌زا را برای کشور خود طراحی نموده‌اند (صالحی عمران، ۱۳۹۰). علاوه بر این بسیاری از سازمان‌ها نیز چنین مدلی را برای خود طراحی نموده‌اند (کریمی مومنی، ۱۳۹۰). در کشور ما نیز زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، کریمی (۱۳۸۶) و اسدی‌فرد (۱۳۸۷) به ارائه مدل شایستگی برای مدیران میانی دولتی، مدیران وزارت بازرگانی، شرکت ایران خودرو خراسان و مدیران دولتی ایران پرداخته‌اند. اما باید این نکته را در نظر داشت که

¹ Wickrama&Zoyza

² Bissett

³ Rappe&Zwick

⁴ Levenson&Van der & Cohen

⁵ Hernandez- Marrero

⁶ Garauan& McGuire

شایستگی‌ها با توجه به زمینه کاربرد آن، از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت است.

ایجادآمدگی در سازمان‌ها برای بهره‌گیری از علوم و فنون جدید به منظور استفاده بهینه از فرصت‌ها و کنترل چالش‌های مرتبط جهت افزایش بهره‌وری یکپاز ضروریات اساسی به شمار می‌رود(مطلق و همکاران، ۱۳۸۹). نخستین گام برای ایجاد آمدگی و بهره‌مندی از ابزارها و فنون جدید، آموزش مناسب نیروی انسانی است(ملکی، ۲۰۱۰). آموزش عنصر اساسی توسعه اقتصادی و اجتماعی و ارتباط ناگسستی با اهداف خواسته‌های سازمان دارد(هیونگ^۱، ۲۰۱۰). توسعه و تحولات سازمانی جدا از حمایت‌های آموزشی نیست و وسیله پیشرفت و پاسخگویی به نیاز سازمان‌ها است(مطلق و همکاران، ۱۳۸۹).

مدیران مهم‌ترین عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی هستند، که با تکیه بر شایستگی‌های خود سرنوشت ساز محیط خود بوده و اهداف سازمان را محقق می‌سازند و استفاده از دیگر عوامل را در سازمان تعیین و بهترین شیوه ادغام و هماهنگی آن عوامل را انتخاب می‌کنند و یک تأثیر مضاعف در سازمان داشته(مارتل^۲، ۲۰۱۰)؛ به این ترتیب نه تنها در سطح فردی بر چگونگی فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارند، بلکه در سطح کلان مهم‌ترین عامل موثر در تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی و سیاسی کشورها هستند(روسی^۳، ۲۰۰۷). از سوی دیگر مدیران ایجاد کننده رابطه حیاتی میان پیشرفت اقتصادی، اثربخشی سازمانی و عملکرد نیروی انسانی هستند؛ زیرا عملکرد مدیران و سبک مدیریت آن‌ها از یک سوی بر عملکرد و کیفیت تلاش نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد(رای^۴، ۲۰۰۷) و از سوی دیگر کیفیت نیروی انسانی موجود در هر سازمان مهم‌ترین عامل تعیین کننده اثربخشی فعالیت‌های آن سازمان محسوب می‌شود(مورهوس^۵، ۲۰۰۷). از این رو مدیران در شمار منابع انسانی سطح عالی

¹ Tsang-kai hung

² martell

³ . Ross

⁴ . Rai

⁵ . Moorhouse

هر کشور محسوب می‌شوند و حرفه آن‌ها به ویژه در سطح مدیران ارشد جزو مشاغل حرفه‌ای هر کشور طبقه‌بندی گردیده است (گراوان^۱، ۲۰۰۶). از آنجا که مدیران سازمان‌ها متناسب با رشد تکنولوژی و تغییر و تحولات به وجود آمده؛ همواره با واقعیت‌ها و شرایط جدیدی مواجه می‌شوند، که به منظور هماهنگی با آن‌ها نیازمند کسب معلومات و تخصص‌های ویژه‌ای می‌باشند. بنابراین تقویت و غنی‌سازی دانش حرفه‌ای و تجارب مدیران با اهمیت است (کوک^۲، ۲۰۰۷).

امروزه آموزش مدیران پیش از گذشته به منزله یک استراتژی مهم برای بهبود و افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران و ارتقای سطح عملکرد سازمان‌ها تلقی می‌شود (فرهی، ۲۰۱۰)؛ زیرا بهبود عملکرد مدیران و افزایش توانایی‌های آنان نه تنها یک ضرورت در سطح سازمان‌ها است، بلکه خود مهم‌ترین وسیله توسعه همه جانبه به شمار می‌آید (حسینی، ۲۰۰۶). در واقع توجه روزافزون به آموزش مدیران و اهمیتی که صاحب‌نظران مدیریت برای آن‌ها هستند، بر این فرض استوار است؛ که برنامه‌های اثربخش آموزشی به افزایش دانش و مهارت و اصلاح رفتار مدیران منجر می‌گردد و نهایتاً به بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت (الکاظم^۳، ۲۰۱۰).

شایستگی‌ها به عنوان کلید رشد و توسعه مدیریت در سطح وسیعی در مؤسسات به کار برده می‌شوند و لذا طراحی آنها برای آموزش و یادگیری مدیران ضروری است (غفاری، ۱۳۸۷). به درستی می‌توان ادعا نمود که اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی، اجرای صحیح فرایند نیازسنجی است. تعیین نیاز آموزشی نقطه آغازین هر نوع فعالیت آموزشی و تدوین برنامه‌های آموزشی منوط به بخش نیازها می‌باشد (خراسانی، ۱۳۸۶، ص ۵۸). برای اجرای نیازسنجی فنون متعددی تدوین شده و در دسترس قرار دارد که از آن جمله می‌توان به فنون ذهنی مانند: فن دلفی، فیش باول و تل استار و فنون عینی چون فن رویداد مهم، تجزیه و تحلیل خطا و تجزیه و تحلیل شغل اشاره کرد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳). در حال حاضر یکی از روش‌های نوین برای نیازسنجی

¹. Gravan

². Cook

³. kazami

آموزش مدیران، روش مبتنی بر مدل شایستگی می باشد (هولم بوی^۱، ۲۰۱۰؛ بای بازت^۲، ۲۰۰۵).

در کشور ما سازمان ها از مدل های شایستگی، بیشتر جهت مقاصد جانشین پروری (در قالب طرح مدیران فردا) و ارزیابی عملکرد مدیران استفاده نموده اند و کمتر مبنای نیازسنجی آموزشی قرار گرفته است. بر این اساس در این پژوهش با توجه به اهمیت مدیران در سازمان و آموزش و توسعه آنان سعی می گردد با کاربست رویکرد شایستگی به شناسایی نیازهای آموزشی آنها پرداخته شود. لذا سوالی اساسی که محور پژوهش قرار دارد این است که مهم ترین و اساسی ترین شایستگی هایی که مدیران شرکت برق منطقه ای استان مازندران برای انجام وظایف خود به آن نیاز دارند کدام است؟ نیازهای آموزشی آنها بر اساس این شایستگی ها چیست؟

روش

این تحقیق از حیث هدف جزء تحقیقات کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان برق منطقه ای استان مازندران می باشد که ۴۰ مدیر و ۵۳ کارشناس را در بر می گیرد. این پژوهش در دو گام اصلی صورت می پذیرد. در گام اول مدل شایستگی مدیران طراحی و سپس بر اساس آن نیازسنجی آموزشی صورت می پذیرد. طراحی مدل شایستگی ها پنج گام اساسی دارد که عبارتند از:

۱- بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی: در این مرحله پژوهشی به منظور شناسایی مدل های داخلی موجود و مدل های خارجی که ممکن است برای نقش های مختلف وجود داشته باشد، انجام می شود. در واقع در این مرحله تا حد امکان آراء صاحب نظران مختلف از سال های دور تا عصر حاضر بررسی می شود و نظریات آن ها در مورد شایستگی های مدیریتی استخراج می گردد. این گام از دو مزیت عمده برخوردار است: اول آن که به فهرست جامعی از شایستگی ها دست خواهیم

^۱. Holmboe
^۲. Baebazette

یافت. دوم این که می توانیم پی ببریم که کدام شایستگی بیشتر مورد تأکید صاحبان نظر قرار گرفته است. به این صورت که تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی های مورد تأکید را استخراج کنیم.

۲- مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان: این مرحله در واقع شامل مصاحبه با

افراد است که از عملکردی عالی برخوردارند. این مرحله به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی می باشد که آن افراد دارا می باشند و موجب برجسته شدن آن ها و تمایزشان از بقیه سازمان می شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه های عملکرد اثربخش و غیر اثربخش اختصاص می یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگی ها در عمل و زندگی واقعی به کار می رود. اجرای این مرحله می تواند در بردارنده دو مزیت باشد: اول آن که می توانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پردازیم. بدین گونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص، ما به فهرستی از شایستگی ها دست می یابیم، که در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد یا این که شایستگی های استخراج شده دقیقاً همان شایستگی هایی است که در فهرست تهیه شده از نظر صاحبان نظر نیز آمده است که در این صورت در واقع تأکیدی بر فهرست تهیه شده می باشد و یا این که شایستگی های جدید شناسایی می شود که در فهرست، تهیه شده از منظر صاحبان نظر نیامده است که در این صورت می توان با افزودن آن به فهرست، به جامع کردن و تکمیل فهرست جامع مدیران پردازیم. دوم این که می توانیم تا حدی به بومی کردن شایستگی ها پردازیم. بدین صورت که شایستگی های مورد نظر در سازمان خاص مشخص می گردد.

۳- تهیه فهرست اولیه شایستگی ها: طی انجام مراحل اول و دوم فهرستی از شایستگی

ها به دست می آید که در واقع فهرست اولیه شایستگی هاست. توصیه می گردد در این مرحله به تعریف شایستگی ها نیز پرداخته شود. بدین صورت که هر یک از شایستگی ها در حد یک یا دو خط و ترجیحاً به صورت مصدری تعریف گردد، تا منظور و مقصود از هر شایستگی مشخص گردد.

۴- **اعتباریابی شایستگی ها:** فهرست شایستگی هایی که در مرحله قبل به دست می آید در واقع فهرست خام شایستگی ها می باشد به همین دلیل اعتباریابی آن ضروری است. برای این منظور، فهرست اولیه شایستگی ها تبدیل به فرمت پرسشنامه می شود، پرسشنامه روی نمونه آماری مشخص اجرا می شود. پرسش مطرح در این زمینه آن است که کدام شایستگی ها برای عملکرد موفقیت آمیز در آن سازمان ضروری است و تا چه حد؟ در اینجا فرد می تواند نظر خود را بر روی پیوستاری شامل طیفی از گزینه های اصلا ضروری نیست تا کاملا ضروری، بیان کند. پس از جمع آوری پرسشنامه نتایج از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل میشود، تا اعتبار هر شایستگی به دست آید.

۵- **تهیه مدل شایستگی:** پس از اعتباریابی شایستگی ها، شایستگی های موردنظر و معتبر شناسایی شده در طراحی مدل شایستگی مدیران مورد توجه قرار می گیرند (کریمی و صالحی، ۱۳۸۸).

۶- **شناسایی نیازهای آموزشی مدیران:** در واقع مدل شایستگی به منزله وضعیت مطلوبی است که مدیران بایستی بدان برسند و فاصله آن با وضعیت موجود آنها نیاز آموزشی محسوب می گردد. جهت ارزیابی مدیران در برابر شایستگی ها بیهام و مایر (۲۰۰۵) سه روش ارزشیابی توسط مدیر با تجربه، کانون ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه را پیشنهاد می کنند که در پژوهش حاضر از روش سوم استفاده شد.

در بخش کمی پژوهش جهت اجرای پرسشنامه ها از روش سرشماری و در بخش کیفی جهت انجام مصاحبه از نمونه گیری هدفمند استفاده شد. در این تحقیق جهت گردآوری داده ها به فراخور هدف و مراحل تحقیق، از راهبردهای مختلفی استفاده شد که در اینجا بررسی و تشریح می شود:

۱- **بررسی اسنادی:** در این مرحله پژوهشی به منظور شناسایی مدل های داخلی موجود و مدل های خارجی در زمینه شایستگی های مدیریتی انجام گردید و نتایج مطالعات و پژوهش های قبلی در این زمینه بررسی گردید. در واقع تا حد

امکان، آراء صاحب‌نظران مختلف از سال‌های دور تا عصر حاضر مورد بررسی قرار گرفت و نظریات آن‌ها در مورد شایستگی‌های مدیریتی استخراج شد.

۲- مصاحبه نیمه سازمان یافته: در این مرحله از مصاحبه نیمه سازمان

یافته با هدف «ارزیابی، تکمیل و جامع کردن فهرست شایستگی‌های تهیه شده در مرحله قبل و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برق منطقه ای مازندران» بهره‌گیری شد. در این راستا، پس از دریافت اسامی مدیران موفق با هماهنگی قبلی وقت مصاحبه گرفته شد و بر اساس چک لیست مصاحبه که از قبل تهیه و تأیید شده بود، در رابطه با شایستگی‌های مدیریتی با آنان مصاحبه به عمل آمد.

در مورد تعداد مصاحبه شوندگان به زعم لینکلن و گوبا زمانی که پژوهشگر به این نتیجه می‌رسد که منابع اطلاعاتی تا جایی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، که اطلاعات جدیدی قابل استخراج نیست و یا به عبارت دیگر «اطلاعات ته کشیده است»، به گردآوری داده‌ها پایان می‌دهد (گال و دیگران، ۱۳۸۳). در این پژوهش نیز اطلاعات بدست آمده با انجام آخرین مصاحبه‌ها کاملاً تکراری بودند و باعث شد که انجام مصاحبه متوقف شود. در نهایت پس از مصاحبه با ۵ نفر از مدیران موفق، مضامین به روش استقرایی جمع‌آوری و کشف شد، حول این مضامین داده‌ها گردآوری شد و با روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت. مضامین بارها مورد مطالعه قرار گرفت و سرانجام لیستی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برق منطقه ای استخراج گردید.

۳- پرسشنامه اعتباریابی شایستگی‌ها: در این تحقیق برای اعتباریابی

شایستگی‌های مدیریتی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی بر مبنای تدوین ادبیات موضوع، و انجام مصاحبه با مدیران موفق تهیه گردید. از آنجایی که شایستگی‌های بدست آمده از مراحل قبل زیاد بود، تعدادی از شایستگی‌ها در یک شایستگی محوری ادغام گردید. این پرسشنامه مشتمل بر ۵۲ سؤال چهار ارزشی از دامنه خیلی کم تا خیلی زیاد را شامل بود.

۴- پرسشنامه نیازسنجی: پس از اعتباریابی شایستگی ها و تهیه مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای، پرسشنامه قبلی بازنگری شده و از طریق ارزیابی ۳۶۰ مبنای نیازسنجی آموزشی قرار گرفت. در اینجا پاسخگران نظر خود را بر روی پیوستاری شامل طیفی از گزینه های اصلا ضروری نیست تا کاملا ضروری، بیان کردند. این پرسشنامه مشتمل بر ۴۷ گویه شش ارزشی بود.

جهت تعیین روایی پرسشنامه شایستگی های مدیریتی، از روایی محتوایی استفاده گردید. بدین منظور از نظرات ۴ نفر از اساتید مدیریت و برنامه ریزی استفاده شد و بر اساس آن روایی این ابزار تأیید گردید. برای بررسی اعتبار داده های بدست آمده از پرسشنامه، پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه اعتباریابی برابر با ۰/۹۴ و برای پرسشنامه نیازسنجی ۰/۹۶ بدست آمد.

در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص های آماری مثل فراوانی و درصد فراوانی استفاده گردید؛ برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه، بعد از ثبت داده ها در نرم افزار SPSS در سطح آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این کار ضمن بهره گیری از شاخص های آمار توصیفی همچون شاخص های مرکزی میانگین و شاخص پراکندگی انحراف معیار، آزمون t تک گروهی جهت تحلیل داده ها اعمال شد.

یافته ها

مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای

جهت شناسایی مدل شایستگی مدیران ابتدا از ادبیات موضوع و مصاحبه با مدیران موفق سازمان برق منطقه ای شایستگی ها استخراج گردید، سپس با اعتباریابی شایستگی ها مدل شایستگی احصاء شد. در ادامه یافته های مربوط به هر قسمت ارائه می گردد.

شایستگی های مستخرج از ادبیات موضوع: سازمان های مختلف و صاحب نظران،

مدل های شایستگی متفاوتی را ارائه داده اند. در این مرحله، پژوهشی به منظور شناسایی مدل های داخلی و خارجی موجود در رابطه با شایستگی های مدیریتی، صورت گرفت. در واقع با بررسی ادبیات پژوهش و منابع علمی مختلف تا حد امکان آراء صاحب نظران مختلف

از سال‌های دور تا عصر حاضر، بررسی شد و نظریات آن‌ها در مورد شایستگی‌های مدیریتی استخراج گردید. این گام از دو مزیت برخوردار بود؛ اول آنکه فهرست جامعی از شایستگی‌ها تهیه شد، دوم اینکه تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی‌های مورد تاکید استخراج گردید. در این پژوهش مدل‌های شایستگی سازمان‌های داخلی مانند شرکت سایپا، واگن پارس، ایدرو و... و مدل شایستگی سازمان‌های خارجی مانند یونیدو، سازمان ملل متحد، شرکت فورد، سازمان خدمات اجتماعی ایتالیا مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً در پژوهش حاضر شایستگی‌ها از منظر ۳۷ صاحب‌نظر شناسایی شده است که بر این اساس فهرستی شامل ۷۸ شایستگی استخراج گردید که در جدول ۱ آمده است. در این میان شایستگی مهارت ارتباطی از منظر ۲۱ صاحب‌نظر، شایستگی رهبری و هدایت از منظر ۱۸ صاحب‌نظر و شایستگی دانش حرفه‌ای از منظر ۱۷ صاحب‌نظر، بیشترین تأکید را داشتند.

شایستگی‌های مستخرج از مصاحبه با مدیران موفق برق منطقه‌ای: در این قسمت

پژوهشگر به مصاحبه با ۵ مدیر موفق سازمان پرداخت. در این مرحله، به روش استقرایی مضامین جمع‌آوری و کشف شد، حول این مضامین، داده‌ها گردآوری شد و محتوای مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوا، مورد بررسی قرار گرفت. مضامین بارها مورد مطالعه قرار گرفت و در نهایت این شایستگی‌ها استخراج گردید. یافته‌های این قسمت از پژوهش نشان داد که همانند رأی صاحب‌نظران، بیشترین تأکید مدیران موفق برق منطقه‌ای مازندران بر شایستگی‌های مهارت برقراری ارتباط و تخصص حرفه‌ای می‌باشد و شایستگی‌های دیگر در درجه دوم اهمیت قرار دارند. همچنین شایستگی‌های مهارت برقراری ارتباط، تخصص حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، مربی‌گری، تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری به عنوان شایستگی‌های بارز اداره برق منطقه‌ای مازندران شناسایی شدند.

جدول ۱. شایستگی های مستخرج از ادبیات موضوع

شایستگی	فراوانی	شایستگی	فراوانی	شایستگی	فراوانی
تفکر سیستمی	۶	صداقت و درستکاری	۵	نتجیه محوری	۷
خلاقیت	۱۱	خویشتن شناسی	۵	نظارت و کنترل	۹
انتقاد پذیری	۴	قاطعیت	۷	مدیریت حجم کار	۲
تیز هوشی	۵	بصیرت	۲	مدیری امور مالی	۴
تفکر منطقی	۷	هوش هیجانی	۳	مدیریت پروژه	۷
تفکر مفهومی	۶	جذبه داشتن	۲	کارآفرینی	۲
مدیریت استراتژیک	۸	ایجاد تعادل	۴	مدیریت استرس	۴
همدلی	۲	شم تجاری	۱۱	آگاهی سیاسی	۵
اعتماد آفرینی	۶	خودانگیزگی	۲	مدیریت بحران	۴
نفوذ و تاثیر گذاری	۹	مدیریت تفاوت ها	۴	مدیریت ریسک	۴
مدیریت پاداش و انگیزش	۱۱	پرورش کارکنان	۱۳	کنترل کیفیت و بهره وری	۴
دانش حرفه ای	۱۷	الگو بودن	۵	مهارت مذاکره	۵
مهارت های تکنولوژیکی	۷	ارزیابی کارکنان	۲	یادگیری محوری	۹
مهارت ارتباطی	۲۱	مربی گری	۵	بهبود سیستم	۱۱
گزارش نویسی و خوانی	۶	مدیریت منابع	۱۰	شناسایی و حل مسأله	۹
مهارت گفتاری و شنیداری	۸	مدیریت تعارض	۱۳	تفکر انتقادی	۵
مشتری مداری	۱۱	مدیریت عملکرد	۱۳	تقدم حقیقت	۳
مشارکت پذیری	۷	تدوین چشم انداز	۴	احترام به دیگران	۹
رهبری و هدایت	۱۸	هدف گذاری	۳	پایبندی به اخلاق حرفه ای	۷
توان تصمیم گیری	۱۴	توان برنامه ریزی	۱۳	نوآوری	۹
مدیریت فعالیت های گروهی	۱۸	طراحی و سازماندهی	۱۰	مدیریت تغییر	۱۲

۲	درک استاندارد	۳	نظم و ترتیب	۸	مدیریت اطلاعات
۴	مدیریت افراد	۷	هماهنگ کنندگی	۵	در دسترس بودن
۶	مدیریت و کنترل خود	۲	تسهیل کنندگی	۱۱	مسئولیت پذیری و پاسخ گویی
۲	جهت گیری ارزشی	۷	تفویض اختیار	۱۰	اعتماد به نفس
۳	استخدام	۳	مدیریت زمان	۸	انعطاف پذیری

در ادامه نمونه ای از مصاحبه ها آمده است. مدیر الف در اهمیت برقراری ارتباط بیان می دارد: «دو نوع ارتباط در سازمان داریم: ۱- برقراری ارتباط با همکار بالادست ۲- برقراری ارتباط با همکار زیردست، که به زعم من برقراری ارتباط با زیردست اگر بخواید بر اساس کرامت انسانی باشد بسیار دشوار است و ارتباط با مقام مافوق بسیار آسان تر از آن است و در مجموع، این ارتباطات خروجی کار را که از نظر کمی سرعت عمل کار و از نظر کیفی صحت انجام کارهاست را تحت تأثیر قرار می دهد.» همچنین مدیر بیسان می دارد: «موفقیت یک مدیر را منوط به ارتباط با محیط های بیرونی است. یعنی مدیر واحد خودش را با واحدهای مشابه در سازمان های دیگر مقایسه کند و فاکتورهای موفقیت آن ها را بررسی و از آن ایده بگیرد نه الگو برداری صرف. ضمناً نقطه ضعف مدیر را عدم تشخیص توانایی های پرسنلش می دانم.» مدیر ج، بیان می دارد «نقطه قوت یک مدیر برای موفق شدن در دسترس بودن آن و نقطه ضعف مدیران را عدم خلاقیت و برنامه ریزی، تمرین و ممارست و تعهد به کار می دانم.» مدیر د فاکتورهای مدیر موفق را به ترتیب تخصص حرفه ای بالا، ارتباطات و مدیریت کارکنان می داند. همچنین ه نیز بیان می دارد: «نقطه قوت مدیر را در تخصص حرفه ای بالا، مسئولیت پذیری، برقراری ارتباط و درک کارکنان و نقطه ضعف ایشان را در عدم مدیریت استرس، نظم و ترتیب و یادگیری مستمر می دانم.»

شایستگی های اعتباریابی شده: برای دستیابی به فهرست نهایی شایستگی های مورد نیاز مدیران گروه های آموزشی، باید فهرست اولیه شایستگی ها مستخرج از منابع فوق، اعتبار یابی شود. بنابراین پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها در میان مدیران برق منطقه ای، جهت تجزیه و تحلیل داده ها و اعتباریابی شایستگی ها از آزمون t تکنمونه ای

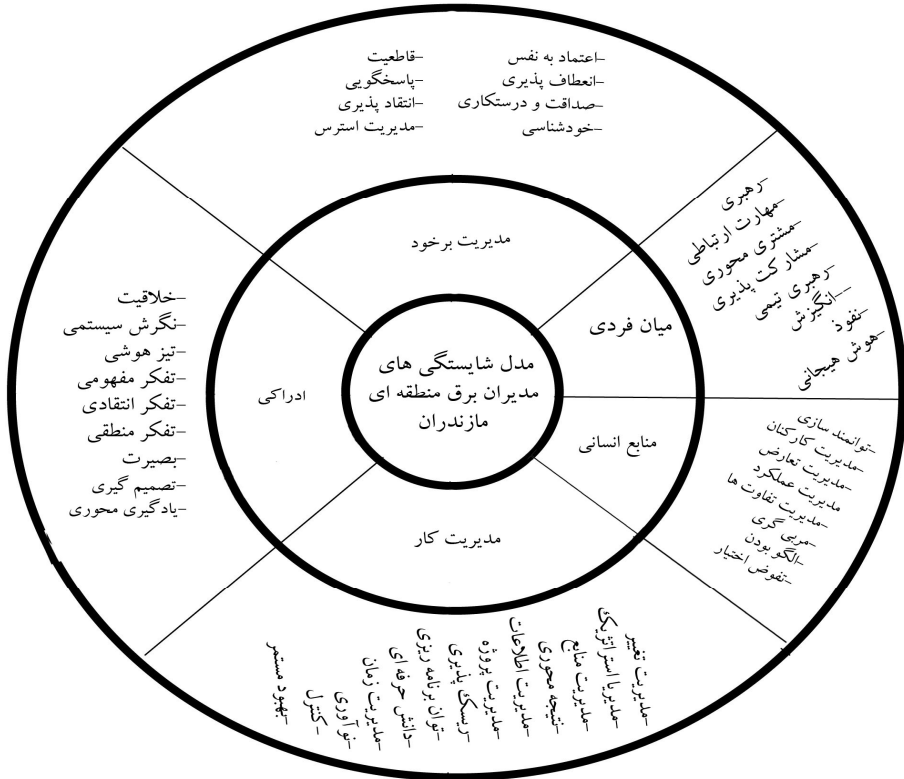
استفاده گردید. استاندارد(معیار) سطح مطلوب نشانگرهایی است که کیفیت ملاک را مشخص می‌کند استانداردها همانند ملاک‌ها امری قضاوتی هستند، بنابراین تدوین استانداردها می‌تواند با توجه به نظر گروه‌های تدوین کننده متفاوت باشد و تحت تاثیر مکان و زمان قرار گیرند(بازرگان، ۱۳۸۰). در این پژوهش نیز جهت بررسی معناداری از طریق آزمون t تک نمونه‌ای، بر اساس نظر اساتید مدیریتی، میانگین همه شایستگی‌ها با میانگین مطلوب ۳ مقایسه شده است. جهت قضاوت درباره یافته ای این قسمت شایستگی هایی که میانگین آنها کمتر از ۳ بود غیر ضرور، آنهایی که میانگین آنها بالاتر از ۳ بود ضروری و شایستگی هایی که میانگین آنها بطور معناداری بالاتر از ۳ بود بسیار ضروری طبقه بندی گردید.

جدول ۲. نتیجه اعتباریابی شایستگی ها

طبقات	شایستگی های
غیر ضروری	آگاهی سازمانی، جذبیه داشتن، شم تجاری و مدیریت تشریفات
ضروری	تفکر انتقادی، تیزهوشی، خلاقیت، نوآوری، اعتماد به نفس، انتقادپذیری، مدیریت استرس، هوش هیجانی، خودشناسی، ریسک پذیری، مدیریت تعارض، مدیریت تفاوت ها، مدیریت تطبیق، مدیریت استراتژیک، نتیجه محوری، مشتری محوری، مربیگری، کنترل، پاسخ گویی، انگیزش، الگو بودن، تفویض اختیار، بهبود مستمر، مدیریت افراد، یادگیری محوری مدیریت اطلاعات و خودانگیزختگی.
بسیار ضروری	بصیرت، انعطاف پذیری، تفکر مفهومی، تفکر منطقی، نگرش سیستمی، مشارکت پذیری، صداقت و درستکاری، مدیریت زمان، قاطعیت، دانش حرفه ای، مدیریت منابع، رهبری، مدیریت عملکرد، رهبری تیمی، توانمندسازی، مهارت تصمیم گیری، توان برنامه ریزی، مدیریت بحران، مدیریت پروژه، مهارت ارتباطی و نفوذ.

مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای مازندران: پس از اعتباریابی و بررسی میانگین شایستگی ها، شایستگی هایی که میانگین آنها از میانگین مطلوب (۳) پایین تر بود حذف شد. این موارد شامل آگاهی سازمانی، جذبیه داشتن، شم تجاری و مدیریت

تشریفات بود. شایستگی‌های باقی‌مانده به عنوان شایستگی‌های نهایی، در ۵ خوشه کلی مدیریت خود، مدیریت کار، ادراکی، منابع انسانی و میان فردی قالب بندی شده و در یک مدل شماتیک گنجانیده شد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای مازندران

نیازهای آموزشی مدیران برق منطقه ای مازندران

همانطور که قبلاً ذکر شد، جهت شناسایی و الویت بندی نیازهای آموزشی شایستگی‌های نهایی در فرمت پرسشنامه و به منظور بازخورد ۳۶۰ درجه در میان مدیران و کارشناسان توزیع شد تا وضعیت موجود مدیران از منظر هر شایستگی مشخص گردد. جدول ذیل آمار توصیفی مربوط به هر شایستگی را نشان می‌دهد. از طریق آزمون t تک

نمونه ای فاصله وضعیت موجود با میانگین مطلوب ۵ (زیاد) مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در همان جدول آمده است. همانطور که در جدول مشاهده می گردد در مورد ۷ شایستگی میانگین بطور معناداری کمتر از میانگین مطلوب می باشد که این حاکی از اولویت در این هفت نیاز آموزشی است. در ۳۱ شایستگی نیز میانگین احراز شده کمتر از میانگین مطلوب است که البته تفاوت ها معنادار نمی باشد. لذا این شایستگی ها در اولویت دوم نیازهای آموزشی قرار دارند و نهایتاً در ۹ شایستگی نیز میانگین بدست آمده بیشتر از میانگین مطلوب می باشد که البته در هیچ یک از موارد تفاوت ها معنادار نیست، لذا نیاز آموزشی در این شایستگی ها مورد تردید می باشد و در اولویت سوم قرار می گیرد.

جدول ۳. آزمون تی تک نمونه ای برای نیازسنجی آموزشی مدیران برق منطقه ای استان مازندران

معناداری	t	df	SD	M	N	شایستگی ها
0/517	-0/656	30	1/36	4/84	31	بصیرت
1	0/000	30	0/7746	5	31	انعطاف پذیری
0/601	-0/528	30	1/36	4/87	31	تفکر مفهومی
0/378	0/895	30	1/00	5/26	31	تفکر منطقی
0/550	-0/605	30	1/48	4/83	31	تفکر انتقادی
0/183	-1/36	30	1/45	4/64	31	تیزهوشی
0/034	-2/22	30	1/45	4/42	31	خلاقیت
0/239	-1/20	30	1/35	4/71	31	نوآوری
0/190	-1/34	30	1/60	4/61	31	نگرش سیستمی
0/264	-1/14	27	0/9947	4/78	28	اعتماد به نفس
0/769	-0/297	27	1/27	4/93	28	مشارکت پذیری
0/057	-1/99	27	1/62	4/39	28	انتقاد پذیری
0/730	0/349	30	1/03	5/06	31	صداقت و درستکاری
0/839	-0/205	30	0/8750	4/97	31	مدیریت استرس

0/243	-1/19	30	1/05	4/77	31	هوش هیجانی
0/030	-2/28	30	1/33	4/45	31	خودشناسی
0/894	-0/135	28	1/37	4/96	29	مدیریت زمان
0/557	0/594	30	0/9075	5/10	31	قاطعیت
0/728	-0/351	30	1/53	4/90	31	دانش حرفه ای
0/014	-2/62	30	1/23	4/42	31	ریسک پذیری
0/066	-1/10	30	1/40	4/52	31	مدیریت تعارض
0/068	-1/89	30	1/23	4/58	31	مدیریت تفاوت ها
0/442	-0/779	30	0/9216	4/87	31	مدیریت تغییر
0/325	-1	30	1/26	4/77	31	مدیریت استراتژیک
0/630	-0/847	30	1/11	4/90	31	مدیریت منابع
0/042	-2/12	30	1/52	4/42	31	نتیجه محوری
0/017	-2/55	27	0/9616	4/53	28	مشتری محوری
0/293	-1/07	30	1/17	4/77	31	رهبری
0/061	-2/03	30	1/15	4/58	31	مربیگری
0/070	-1/88	30	1/34	4/55	31	کنترل
0/586	0/551	30	0/9783	5/10	31	مدیریت عملکرد
0/448	-0/769	30	0/7002	4/90	31	پاسخ گویی
0/856	-0/183	30	0/9826	4/97	31	انگیزش
0/169	1/41	30	0/6375	5/16	31	توانمند سازی
0/134	-1/54	30	1/16	4/68	31	الگو بودن
0/432	-0/796	30	1/13	4/84	31	رهبری تیمی
1	0/000	30	1/09	5	31	تفویض اختیار
0/432	-0/796	30	1/13	4/84	31	مهارت تصمیم

گیری						
0/873	-0/162	30	1/11	4/97	31	توان برنامه ریزی
0/445	-0/757	30	1/42	4/81	31	مدیریت بحران
0/041	-2/14	30	1/26	4/52	31	بهبود مستمر
0/502	-0/680	30	1/06	4/87	31	مدیریت افراد
0/325	1	30	0/7184	5/13	31	مدیریت اطلاعات
0/008	-2/85	28	0/9111	4/51	29	بادگیری محوری
0/333	-0/984	30	1/46	4/74	31	مدیریت پروژه
0/202	1/31	30	0/6878	5/16	31	مهارت ارتباطی
0/501	-0/681	30	1/32	4/84	31	نفوذ

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای مازندران و استخراج نیازهای آموزشی بر مبنای آن صورت گرفت. برای این منظور و تعیین مدل شایستگی، از متدولوژی بیهام و مایر استفاده گردید. بر این اساس از راهبردهای مختلفی جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد به این ترتیب که ابتدا با بررسی موردهای زیادی از مدل‌های شایستگی ارائه شده توسط صاحب‌نظران و سازمان‌ها در ادبیات موضوع، پایگاه اطلاعاتی از شایستگی‌ها تهیه شد. سپس، مصاحبه‌ای با ۱۵ تن از مدیران موفق برق منطقه ای مازندران با هدف «ارزیابی، تکمیل و جامع کردن فهرست شایستگی‌های تهیه شده در مرحله قبل و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران» صورت گرفت. طی انجام این مراحل فهرست اولیه‌ای از شایستگی‌ها بدست آمد، بعد از تعریف هر شایستگی، جهت اعتباریابی شایستگی‌های مدیریتی و تعیین میزان اهمیت هر شایستگی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. در پژوهش حاضر، از میان شایستگی‌های شناسایی شده، شایستگی‌های تعامل و ارتباط، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، رهبری تیمی و به ترتیب با داشتن میانگین بالا از بیشترین اهمیت برخورداراند. جهت تبیین این امر می‌توان گفت که مدیران در

سازمان برق منطقه ای، با عنایت به حساسیت کار، شایستگی های محوری فوق از اهمیت خاصی برخوردار است.

در ادامه جهت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، پس از اعتباریابی و بررسی میانگین شایستگی ها، شایستگی هایی که میانگین آنها از میانگین مطلوب (۳) پایین تر بود حذف شد. این موارد شامل آگاهی سازمانی، جذبۀ داشتن، شم تجاری و مدیریت تشریفات بود. شایستگی های باقی مانده به عنوان شایستگی های نهایی، در ۵ خوشه کلی مدیریت خود، مدیریت کار، ادراکی، منابع انسانی و میان فردی قالب بندی شده و در یک مدل شماتیک گنجانیده شد که در شکل ۱ نشان داده شد.

خوشه بندی شایستگی ها در این مدل با مدل شایستگی سازمان ایدرو (غفاری، ۱۳۸۶)، در بعضی خوشه ها هم خوانی ندارد به طور مثال در سازمان ایدرو علاوه بر شایستگی مدیریت افراد، شایستگی ادراکی و شایستگی مدیریت عملکرد که مشابه خوشه بندی مدل برق منطقه ای می باشد، شایستگی های ارزش های اخلاقی، عوامل شخصیتی، کار تیمی، تصمیم گیری، رهبری و شایستگی شم تجاری را نیز جزء شایستگی های اصلی و مرجع معرفی می نماید. اما به طور مثال مهارت شم تجاری در مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای مازندران به دلیل بی اهمیتی مدیران و کارشناسان این سازمان حذف گردید و حتی در دسته بندی های کوچک تر نیز لحاظ نشده است با وجود این سازمان ایدرو شایستگی شم تجاری را جزء شایستگی های اصلی برای مدیران این سازمان منظور می دارد.

همچنین، مدل شایستگی های مدیران برق منطقه ای استان مازندران به جزء شایستگی های میان فردی، مدیریت کارکنان و مدیریت کار در شایستگی های دیگر با مدل شایستگی های شرکت سایپا (رودپشتی و غفاری، ۱۳۸۷)، از نظر نوع خوشه بندی همخوانی ندارد چرا که شرکت سایپا شایستگی های نگرش های شخصیتی و مبانی فکری را جزء مؤلفه های اصلی مدل خود معرفی کرده در صورتی که این شایستگی ها در مدل مدیران برق منطقه ای استان مازندران زیرمجموعه شایستگی های محوری چون مدیریت برخورد و شایستگی های ادراکی می باشند.

همچنین، در مقایسه با مدل شایستگی های شرکت واگن پارس (غفاری، ۱۳۸۶)، به غیر از یک مورد از شایستگی های اصلی یعنی شایستگی های اجرایی و مدیریتی که مشابه شایستگی مدیریت کار در خوشه بندی شایستگی مدیران برق منطقه ای استان مازندران است، سایر مؤلفه های اصلی این مدل با الگوی شایستگی های مدیران برق منطقه ای استان مازندران همخوانی ندارد این شایستگی های اصلی شامل: شایستگی های ارتباطی، رهبری و ذهنی است که در میان شایستگی های برق منطقه ای استان مازندران این شایستگی ها به ترتیب زیر مجموعه ی شایستگی های میان فردی و ادراکی است و شایستگی های مکمل به عنوان مؤلفه اصلی این مدل مشابه شایستگی های مدیریت برخورد می باشد که از لحاظ لغوی با هم فرق دارند اما در معنا یکی هستند.

کرمی (۱۳۸۶)، مدل شایستگی مدیران شرکت ایران خودرو خراسان را با پنج شایستگی اصلی طراحی کرده است که در این بین تنها در شایستگی مدیریت بر خویشتن با مدل برق منطقه ای استان مازندران همخوانی دارد و شایستگی های دیگر مانند هدایت کارکنان، هدایت تغییر، دستیابی به نتایج سازمانی و ارتباطات به ترتیب در مدل شایستگی مدیران برق منطقه ای مازندران زیرمجموعه شایستگی های اصلی میان فردی، مدیریت کار و میان فردی می باشد.

این پژوهش نیز مانند سایر تحقیقات با محدودیت هایی همراه بوده است که برخی از مهمترین آنها عبارتند از: عدم استفاده از کانون ارزیابی جهت ارزیابی شایستگی های مدیران به علت و محدودیت زمانی و در دسترس نبودن امکانات لازم انجام این امر، مشکلات ساختاری و دشواری های برقراری ارتباط با مدیران، از کسب مجوز گرفته تا عدم همکاری و نپذیرفتن از طرف مدیران، عدم همکاری معاونین شرکت برق منطقه ای برای تکمیل پرسشنامه به منظور ارزیابی ۳۶۰ درجه، پراکندگی جغرافیایی حوزه مطالعاتی.

در پایان بر اساس یافته های پژوهش پیشنهاد می گردد دوره های آموزش ضمن خدمت، برای توسعه ی قابلیت های مدیران در ارتباط با مدل شایستگی متناسب با نیازسنجی آموزشی انجام شده صورت پذیرد. طراحی آموزشی باید بگونه ای تدوین شود که صرفاً متکی بر روش سخنرانی نباشد و از روش های فعال تدریس مبتنی بر رویکرد سازنده گرایی برای آموزش مدیران استفاده شود. نهایتاً اینکه ارزیابی مداوم و مستمر

عملکرد مدیران در سطح فرد و واحدهای سازمان مبتنی بر شایستگی ها به عمل آید تا بهبود مداوم نتایج سازمانی تضمین گردد.

فهرست منابع

- اسدی فرد، رؤیا (۱۳۸۷). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام) : رویکرد استراتژی داده بنیاد. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشگاه تربیت مدرس.
- خراسانی، اباصلت (۱۳۸۶). راهبردها و استراتژی های نیازسنجی آموزشی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- رود پشته، فریدون و غفاری، عباس (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی مطالعه موردی روش های جذب و سنجش اثربخشی فرایندهای آن. تهران: ترمه
- زاهدی، شمس السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۱. صص ۱۳۹-۹۵.
- ساداتی، ابراهیم (۱۳۸۹). بررسی تاثیر شایستگی های مدیریتی مدیران دولتی بر اثربخشی (مدیران حراست دانشگاه های دولتی شهر تهران و مؤسسات پژوهشی تابعه). پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشگاه تربیت مدرس.
- صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۸۷). جامعه، کار و مشاغل. تهران: سمت
- صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۸۷). رویکردهای نظری در برنامه های درسی آموزش. فصلنامه مطالعات برنامه درسی. شماره ۱۹
- غفاری، عباس (۱۳۸۷). طراحی نظام آموزش و پرورش مدیران کلاس جهانی، دومین همایش مدیران آموزش سازمان های تولیدی و خدماتی.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت
- کریمی، مرتضی (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. ماهنامه تدبیر: ۱۸ (۱۷۹). صص ۲۷-۴۹.

کرمی، مرتضی و مومنی مهموئی، حسین (۱۳۹۰). بازار کار جهانی و تاثیر آن بر طراحی برنامه درسی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی. شماره ۲۱، صص ۶۷-۱۰۰

کرمی، مرتضی (۱۳۸۶). کاربست الگوی شایستگی جهت طراحی برنامه‌های آموزش مدیران تجربه ایران خودرو خراسان. اولین همایش مدیران آموزش. تهران: ۳۰ و ۳۱ خردادماه

کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: آبیژ.

گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جویس (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه احمد رضا نصر و گروه مترجمان. نشر سمت. جلد دوم.

مطلق، م؛ نصرالله پور شیروانی، س د؛ ملکی، م ر؛ توفیقی، ش؛ کبیر، م ج؛ جعفر، ن. (۱۳۸۹). بررسی سطح آموزش مدیریتی و عمومی و کارشناسان مسئول حوزه ستادی معاونت بهداشتی دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران در سال ۱۳۸۹.

گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، ۲، ۱۵۱-۱۵۸

ناصری فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا؛ معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. مجله بررسی‌های بازرگانی. شماره ۴۱. صص ۳-۱۸.

Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., & Olomolaiye, P. (2008). Towards Developing Competency-based Measures for Construction Project Managers: Should Contextual Behaviors be Distinguished from Task Behaviors? *International Journal of Project Management*. vol. 26, PP. 631-645.

Alakazemi, A. (2002). Managerial Problems In Kuwait. *Juornal Of Manager*, 21, 62-75.

Baebazette, J. (2005). "The Trainers journey to Competence, Tools, Assessments and models", San Francisco.

PffaiierBissett, R.L. (2009). An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists. Dissertation for Degree Master of Science. The College of Health and Human Services of Ohio University.

Byham, W. C., & Moyer, R. P. (2005). Using competencies to build a successful Dimensions. International, Inc

- Chan, D.C. (2006). Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries. *Library Management* .Vol.27 (3), Pp.144-153.
- Cooke, A . (2010) . Becoming An Andragogical Librarian: Using Library Instruction As A Tool To Combat Library Anxiety And Empower Adult Learners. *New Review Of Academic Librarianship* , 16,208-227.
- Farahi, P. (2010). Design Model Of Development For Administrative. 18,41-54.
- Garuan.T.N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning : some reflections on the rhetoric an dthe reality. *Journal of Workplace Learning* Vol.13 No.4, pp.144-163.
- Grava , N. &Thomas, C . (2006) . Hogan And AmanadaChir-O Donnell, *Handbook Of Training &Development*,Pentagon Press , New Dehli,2006man Resources Development.
- Hernandez –Marrero, P. (2006). Determinants of self- perceived managerial effectiveness in the Canadian health service. University of Toronto.
- Holmboe, E.S.,Sherbino, J.,Long, D.M.,Swing, S.R.&Frank, J.R. (2010). The role of assessment in competency-based medical education. *American Board of Internal Medicine, USA*.eholmboe@abim.org. p 676-82.
- Hung,T.(2010). Hungjack An Empiricalstudy Of ThetriningEvaluationdecision-Making Model TO MeasuretriningOutcome . *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38,87-101.
- Levenson, A. R. Van der, W. A. & Cohen, S. G. (2006). Measuringthe Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management, Vol.32 No.3*, pp.360-380.
- Maleki, M.R. ,Tofighi, S. ,Nasrollapour, S.D., Motlagh, M.E., Jafari, N. & Kabir, M.J. (2010). *Comprehensive Performance Assessment Models & Organizational Excellence* .Babol University of Medical Sciences. Nima, 25-29.
- Martell, R., Richard , M. (2010). The Role Of Continuing Education And Training In Human Resource Development: An Administrator's Viewpoint. *Journal Of Academic Librarianship*, 4(3), 151-155.
- Moorhouse, C . (2007) .Asystme Approach To Outcomes-Based Competence Profile Of Education ,Training And Development Practitioners In The South African NayionalDefence Force ,Magiste Of Education In University Of South African Student Number :799-329
- Nwukah, N.G., &Ahiauzu, A .I. (2008). Managerial Competency and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria. *Journal of Management Developmwnt. Vol.27 (27)*, PP.858-878.
- Ozcelic, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a turkish cultural context. *Human resource development review*. 5 (1) 72-91.

- Rai, V. (2007). A Study of Management Training And Educational Institutes In Pune, To Develop New Instructional Models, So As To Meet Corporate's Future Requirements Of Professional Managers At The Entry Point. A Thesis Submitted To University Of Pune, For The Degree Of Doctor Of Philosophy Department Of Management Sciences University Of Pune – 411007 Maharashtra, India.
- Rappe, Ch., & Zwick, T. (2007). Developing Leadership competence of Production unit managers. *Journal of Management Development*. Vol.26 No.4, pp.312-330.
- Robinson, M.A. , sparrow, P.R. , chris, c. & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements a three phase methodology. *Personnel Review*. Vol.36 (1), pp.65-90.
- Ross, B. (2007). Conflict Coaching Training For Nurse Managers: A Case Study Of A Two-Hospital Health, System *Journal Of Nursing Management*, 19,80–91.
- Wang, J. (2011). Understanding managerial effectiveness: a chinese perspective. *Journal of European industrial Training*. vol.35 No.1 pp.6-23.
- Wickramasinghe, V., & Zoyza, N.D. (2009). A Comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of management Development*. Vol.28. PP.344-360.