



## طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت)

دکتر ناصر میرسپاسی \*  
دکتر داریوش غلام‌زاده \*\*

### چکیده

درجهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمانها و حکومت‌ها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی مقندر و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی موثر و کارآمد نیز بایستی مدیرانی مقندر و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز به چارچوبی جامع و کامل نیازمند می‌باشد تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشاند.

از طرف دیگر از آنجایی که سازمان‌های دولتی نیز مثل سازمان‌های بخش خصوصی درگیر تغییر و تحولات گسترده شده‌اند، نمی‌توان به الگوهای ایستا و غیراقضایی توسعه مدیریت امیدوار بود. بنابراین الگویی لازم است تا با لحاظ کردن متغیرهای متعدد محیطی و سیاست‌های سازمانی، از انعطاف پذیری لازم برخوردار بوده و متناسب با تغییرات محیطی تجویزهای لازم را ارایه دهد. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین چنین الگوی اقضایی به انجام رسیده است. برای این منظور، الگوی نوع شناسی توسعه مدیریت دکتر پائول جانسن با چهار نوع توسعه مدیریت، انتخاب شد. در ادامه پژوهش، ده‌ها الگوی شایستگی از بخش‌های دولتی کشورهای مختلف مطالعه شده و با انجام مطالعه تطبیقی، وجود افتراق و اشتراک الگوها استخراج شد. در بعد عملیاتی پژوهش، با تعریف و تشریح ابعاد مختلف چهار نوع توسعه مدیریت و با معرفی انواع شایستگی‌ها، از جامعه خبرگان خواسته شد تا شایستگی‌های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت را به ترتیب اولویت تعیین کنند. اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از فنون نظرخواهی از خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شایستگی‌های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت استخراج شد. از نکات جالب توجه شایستگی‌های استخراج شده، وجود شایستگی‌هایی است که در همه انواع توسعه مدیریت مشترک اند و تعدادی از این شایستگی‌های مشترک، شایستگی‌هایی از قبیل توجه به اخلاقیات، توجه به روابط انسانی، توجه به امور سیاسی می‌باشد. شایستگی‌هایی نیز وجود دارند که خاص هر یک از انواع توسعه مدیریت می‌باشند.

### وازگان کلیدی :

توسعه مدیریت، توسعه تبعی مدیریت، توسعه اداری مدیریت، توسعه هدایتگر مدیریت، شایستگی‌های مدیران.

\* استاد، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

تهران- بزرگراه اشرفی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (golamzadeh33@yahoo.com)

تهران- بزرگراه اشرفی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

**تعريف شایستگی:** برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی ارایه شده است. در یک تعریف، شایستگی یک ویژگی فرد قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می‌شود. اسپنسر شایستگی را "خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا موثر مرجع رابطه علی دارد. وی اعتقاد دارد که شایستگی در پنج قالب قرار می‌گیرد: انگیزه‌ها، ویژگی‌ها<sup>۱</sup>، خدمه‌ومی، دانش و مهارت (Spencer&spencer, 1993, 9)

توسعه مدیریت<sup>۲</sup>: در تعاریفی که از «توسعه مدیریت» ارایه شده به پرورش کارکنان یا توسعه سازمان توجه بیشتری شده است. در تعریف هیوجن و نیجس(۱۹۹۳) که به توسعه سازمان گرایش دارد، توسعه مدیریت عبارتست از: یک فرایند منظم و آگاهانه برای کنترل توسعه منابع مدیریتی در سازمان برای تحقق اهداف و راهبردها. طبق تعریف جانسن و همکاران (۲۰۰۱) توسعه مدیریت سیستمی از رویه‌های پرسنلی است که در آن یک سازمان تلاش می‌کند تا از در دسترس بودن به موقع نیروهای کیفی و با انگیزه برای سمت‌های کلیدی اطمینان پیدا کند.

نوع شناسی توسعه مدیریت<sup>۳</sup>: یک نوع شناسی توسعه مدیریت شامل تعداد محدودی از شکل‌های اساسی توسعه مدیریت می‌باشد که در آن تعدادی از جنبه‌های مرتبط، از قبیل طرح ریزی مسیر پیشرفت شغلی و طرح‌های پاداش به روشهایی منسجم با هم تلفیق می‌شوند. تاکنون انواع مختلفی از توسعه مدیریت معرفی شده اند که با اشاره به چند نمونه، در نهایت نوع شناسی دکتر پائول جانسن تشریح می‌شود.

مطالعه هیوجین و نیجس: در یکی از اولین پژوهش‌ها که توسط هیوجین و نیجس(۱۹۹۳) به انجام رسیده، پیمایشی در ارتباط با توسعه مدیریت از قبیل مشخصات محیط‌های تجاری و نیروی کار سازمان و نیز مشخصات مدیریت پرسنل انجام شده است. این پژوهشگران سه نوع

## مقدمه

با عنایت به چالش‌هایی از قبیل کوچک‌سازی، خصوصی سازی، برون سپاری که دولت‌ها در دهه‌های اخیر با آن مواجه شده‌اند، ضرورت بازنگری در فرایند‌های مدیریت منابع انسانی و ایجاد همنوایی بین رویه‌های این فرایند و نیازهای جدید مطرح شده احساس می‌شود. یکی از حوزه‌های مورد بحث در این مقوله، آموزش و پرورش مدیران دولت‌می باشد. مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که سازمان‌های مختلف بخش دولت و نیز بخش خصوصی در دهه‌های اخیر برای آموزش و پرورش اثربخش مدیران خود به طراحی الگوی شایستگی مبادرت ورزیده‌اند. در طراحی چنین الگوهایی، متغیرهای محیطی و درون سازمانی متعددی مد نظر قرار می‌گیرد تا شایستگی‌های صحیح، شناسایی و با تصمیم‌گیری بر مبنای این شایستگی‌ها، تصمیمات صحیحی در مدیریت منابع انسانی اتخاذ شود.

یکی از اهداف مهم طراحی الگوی مذکور(هدف این پروره)، رسیدن به چارچوبی است که دارای ماهیت اقتضایی بوده و متناسب با تغییرات محیطی و سازمانی انعطاف‌پذیری و کاربرد داشته باشد. برای این منظور الگوی توسعه مدیریت پائول جانسن انتخاب و تعریف شایستگی‌های متناسب با هر یک از انواع توسعه موجود در نوع شناسی در دستور کار قرار گرفت. در بعد دیگر پژوهش، ده‌ها الگوی شایستگی مورد مطالعه قرار گرفته و وجود افتراق و اشتراک آنها استخراج شد. در ادامه پژوهش، الگوی عملیاتی پژوهش تعریف و طی آن از خبرگان صنعت و دانشگاه خواسته شد که با توجه به ویژگی‌های انواع توسعه مدیریت و متغیرهای حاکم بر بخش دولتی ایران، شایستگی‌های متناسب را اولویت بندی کنند. پاسخ‌های خبرگان در وهله بعد با استفاده از فنون نظرخواهی از خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و شایستگی‌های متناسب با هر بعد توسعه استخراج شد.

## مبانی نظری

در این بخش، مبانی نظری پژوهش در حوزه مفهوم شناسی شایستگی، توسعه مدیریت و تجربه سایر دولت‌ها در زمینه الگوی شایستگی بحث می‌شود.

1 . Traits

2 . Management development

3 . Management development typology

سازمان (ارایه فرصت های پرورش به کارکنان منتخب و غیره) است.

#### جدول شماره ۱: نوع شناسی توسعه مدیریت (jansen et al,2001,112-116)

توجه به بهبود و توسعه سازمانی			
زیاد	کم		
توسعه اشتراکی مدیریت	توسعه هدایتگر مدیریت	زیاد	توجه به پرورش کارکنان
توسعه تعیی ن مدیریت	توسعه اداری مدیریت	کم	

بعد افقی از توجه کم به توسعه سازمان تا تاکید قوی بر آن را شامل می شود. با تاکید زیاد بر توسعه سازمان، توسعه مدیریت به سمت پرکردن پستهای کلیدی سوق پیدا می کند. در چنین وضعیتی طرح‌ریزی پست یا کارکرد وجود دارد. در این وضعیت ابزارهای پیشرفت‌هه توسعه مدیریت عبارتند از طرح‌ریزی پرسنلی و مسیر پیشرفت شغلی و مستند سازی کارکردها و سازمان نوعاً همچون داده ای تلقی می شود که کارکنان باید با آن همنوا شوند. بعد عمودی، از توجه کم به پرورش افراد تا توجه شدید به آن را شامل می شود. توجه شدید به این معنی است که توسعه مدیریت در صدد پرورش افراد است. بنابراین ابزارهای غالب توسعه عبارتند از پرورش برنامه ریزی شده افراد، مریبگری، مشاوره و ... . مشخصه این وضعیت این است که شخص همچون داده ای تلقی می شود که سازمان باید با آن سازگار شود. در چنین بافتی و از تلفیق دو بعد فوق الذکر، چهار نوع توسعه مدیریت پایه گذاری می گردد:

توسعه اداری مدیریت<sup>۵</sup>: در این حالت، به هنگام برنامه ریزی و اجرای توسعه مدیریت، به توسعه سازمانی و توسعه کارکنان توجه کمی می شود؛ آنچه که مورد نظر است یک فرآیند درون گرا یا اداری است. در توسعه اداری، محیط سازمانی ثابت و کاملاً قابل پیش بینی در نظر گرفته می شود. همچنین، بر کنترل و ثبات تاکید می گردد و هیچ فضایی برای توجه به محیط بیرونی، ریسک پذیری، نوآوری و کارآفرینی وجود ندارد. شکل

توسعه مدیریت را شناسایی کردند: «توسعه مدیریت کلاسیک<sup>۱</sup>» با هدف طرح‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، «توسعه مدیریت مدرن<sup>۲</sup>» که در آن بین طرح‌ریزی موثر مسیر پیشرفت شغلی و پرورش کارکنان توازن و تعادل وجود دارد و نوع واسطه ای توسعه مدیریت.<sup>۳</sup>

مطالعه وان دی لو و همکاران (۱۹۹۸): این پژوهشگران با ارایه تعریفی وسیعتر، معتقد بودند که توسعه مدیریت هم به سمت توسعه سازمان و هم پرورش پرسنل جهت گیری دارد. وان دی لو و همکارانش، نوع شناسی خود را با چهار نوع توسعه مدیریت ارایه کردند. سه نوع از این چهار نوع همانند طبقه بندی هیوجین و نیجس بود. نوع چهارم، «سایر» نامگذاری شده بود. وان دی لو و همکاران همچون هیوجین و نیجس احساس می کردند که توسعه مدیریت باید با راهبرد سازمان همساز و همنوا باشد. در مطالعات قبلی نسبت به آنچه که «توسعه مدیریت اقتضایی<sup>۴</sup>» نامیده می شود بینش اندکی وجود داشت در نتیجه جای خالی یک نوع شناسی اقتضایی احساس می شد. مطالعه جانسن برای تکمیل این خلاصه ها بود و منجر به ارایه یک نوع شناسی اقتضایی شد.

#### نوع شناسی جانسن و همکاران

جانسن و همکاران با هدف تبیین نوع شناسی اقتضایی توسعه مدیریت مطالعه ای انجام داده و ابعاد متعددی از سازمان از جمله: محیط سازمان، رابطه توسعه مدیریت و راهبرد سازمان، سیاستهای توسعه مدیریت، پرورش کارکنان یا توسعه سازمان، هدف گروه های توسعه مدیریت، درجه رسمیت، سازمان کارکرد و توسعه مدیریت، تفاوت توسعه مدیریت بین بخش ها (انتفاعی، غیر انتفاعی) و شعبه ها (مثل صنعت، خدمات، آموزش و...) و ابزارها را مدنظر قرار دادند. این مطالعه منجر به ارایه یک نوع شناسی با چهار نوع توسعه مدیریت شد(به جدول شماره ۱ توجه شود). ابعاد اصلی این طبقه بندی توسعه سازمان و پرورش افراد می باشند. تاکید یا بر سازمان(پرکردن پستهای کلیدی و غیره) یا بر افراد

1 . Classical MD

2. Modern MD

3 . Intermediary MD

4 . Contingency MD

توسعه هدایت گر مدیریت<sup>۳</sup>: دانش و مهارت‌های کارکنان تعیین کننده وضعیت مطلوب به لحاظ استراتژیک است. توسعه هدایت گر دارای کارکرد استراتژیک در تحقق استراتژی سازمان می‌باشد. در این نوع توسعه، محیط، پویا، آشفته و غیرقابل پیش‌بینی است. هدف از این نوع توسعه، ایجاد بازار از طریق ابتکارات فردی است و سازمان باید از طریق شناسایی نیروی انسانی مستعد و فراهم ساختن یک محیط مناسب برای توسعه آنها، به ایجاد این بازار کمک کند. شکل سازمانی مناسب برای این نوع توسعه، ادھوکراسی است. در توسعه هدایت گر، پیشرفت در مسیر شغلی تماماً به توسعه فردی متکی است. بنابراین بر عهده افراد است که خود در درون کسب و کار به تلاش و کوشش بپردازند(Ibid,117). چنانچه ملاحظه می‌شود، بین چهارنوع توسعه مدیریت، تفاوت‌های مهم و معنی داری وجود دارد. بنابر این باید به این نکته اذعان داشت که اساساً هر نوع از توسعه مدیریت برای یک محیط مناسب بوده و می‌تواند در آن محیط موثر باشد. جدول شماره ۲ تفاوت‌های بین چهارنوع توسعه مدیریت را نشان می‌دهد.

سازمانی مناسب برای توسعه اداری، بوروکراسی ماشینی است. این نوع توسعه از استراتژی سازمان، که اغلب مبتنی بر یک بازار کار باثبات است، نشات می‌گیرد. در توسعه اداری نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی، استخدام مادام العمر است؛ بعلاوه در این نوع توسعه محیط سیاسی و اجتماعی بسیار مهم و قابل توجه است.

توسعه تبعی مدیریت<sup>۱</sup>: در اینجا، نیاز اساسی به توسعه مدیریت از استراتژی سازمان ناشی می‌شود. توسعه مدیریت باید به طور واقعی به انتخابهای استراتژیک سازمان اضافه شود. سیستم‌ها و رویه‌های توسعه مدیریت در حمایت از استراتژی‌ها و اهداف سازمانی طراحی و هماهنگ می‌شوند. محیط سازمانی، پویا و نسبتاً قابل پیش‌بینی در نظر گرفته می‌شود و شکل سازمانی مناسب برای توسعه تبعی، بوروکراسی حرفه‌ای است. در این نوع توسعه، نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی «بالا رفتن یا طرد شدن است» در توسعه تبعی، محیط سیاسی و اجتماعی اهمیت کمتری دارد و بر نوآوری، بهره‌وری و کارآفرینی تأکید می‌شود.

توسعه اشتراکی مدیریت<sup>۲</sup>: در این حالت، توسعه مدیریت و استراتژی سازمان پیوند مشترکی دارند. بعلاوه بر توجه به توسعه سازمان، بر سازماندهی مستمر مراکز جدید توسعه در درون سازمان تاکید می‌گردد. در این هنگام، هدف، ترکیب فرصت‌های برون سازمانی و توانایی‌های منابع انسانی است. همچنین بر همکاری درون سازمانی و آموزش توجیهی مشتریان بیرونی تمرکز می‌شود. در این نوع توسعه مدیریت، محیط سازمانی پویا و آشفته در نظر گرفته می‌شود. شکل سازمانی مناسب برای این نوع توسعه مدیریت، ساختاربخشی است. توسعه اشتراکی مدیریت اغلب در یک بازار کار پویا وجود دارد و محیط سیاسی و اجتماعی در آن اهمیت کمتری دارد. نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی در توسعه اشتراکی مدیریت، انجام وظایف یا طرد شدن است. از این‌رو، یک سلسه مراتب عملکردی واضحی وجود دارد. بعلاوه، در اینجا توسعه تکنولوژی اطلاعات تاثیر زیادی بر سازمان دارد و کارآفرینی و نوآفرینی نیز از اهمیت بسیاری برخوردارند.

جدول شماره(۲): مشخصات اصلی انواع توسعه مدیریت (Ibid,118)

مشخصات اصلی انواع MD									
نوع MD	محیط اصلی کسب و کار	تمرکز	مسیر پیشرفت شغلی	فرآیند	مدیریت پرسنل	مبناي پاداش	شكل سازمان	فعالیت اصلی MD	در دسترس بودن منابع
توسعه اداری	بی اهمیت	نه فرد و نه سازمان	استخدام مدام العمر	کنترل فرایند	اداره امور پرسنل	ارشدیت	بوروکراسی ماشینی	ایجاد ثبات	معمولاً در داخل سازمانی موجود است
توسعه تبعی	قابل پیش بینی	سازمان	بالا رفتن یا طرد شدن	طراحی کارکردها	طرح ریزی پرسنل	ارزش کارکرد	بوروکراسی حرفة ای	هدایت و رهبری	طرح‌بازی داخلی برای افراد با توجه به تقاضای کسب و کار خارجی
توسعه هدایتگر	متلاطم	فرد	ماندی و طرد شدن	پرورش استعدادها	پرورش منابع انسانی	بازار	ادهوكراسی	تسهیل امور	آوردن افراد از بیرون و توسعه کسب کار از طریق آنها
توسعه اشتراکی	متلاطم	فرد و سازمان	انجام وظایف یا طرد شدن	مدیریت شایستگی	عملکرد	شكل بخشی	ایجاد ارتباط	پرورش ترکیبی افراد داخل و کسب و کار	

الگوهای ارایه شده است. در نمودار ذیل الگوهای مطالعه شده با همدیگر تطبیق و در یک چارچوب تلفیق شده است.

الگوهای شایستگی در کشورها و شرکت های مختلف در ادامه مطالعه، الگوهای شایستگی متعددی مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش از پژوهش، جمع بندی

### جدول شماره ۳ : نتیجه مطالعه تطبیقی الگوهای شایستگی و شایستگی های استخراج شده

عنوان شایستگی	الگوهای شایستگی مرجع
تفکر خلاقانه	الگوی کوین / الگوی پدلر / مطالعه هانت / خدمات دولتی ساشکاچوان / شایستگی های مدیران اروپا
کار در شرایط تغییر	الگوی کوین / الگوی استرالیایی غربی / خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی پدلر / مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
مدیریت تحول	الگوی کوین / الگوی ناحیه نورترن / ایالت واشنگتن / استرالیای غربی
ایجاد و حفظ پایگاه قدرت	الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / استرالیایی غربی / / مطالعه هانت (استرالیا)
مذاکره، کسب توافق و تعهد	الگوی کوین / خدمات دولتی آبرتا / گروه مطالعه شایستگی های امریکا / مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
تبليغ افکار و ایده ها	الگوی کوین / استرالیای غربی / ایالت واشنگتن
مدیریت زمان	الگوی کوین / // مطالعه هانت (استرالیا)
مدیریت استرس	الگوی کوین / حکومت فدرال کانادا / گروه مطالعه شایستگی های امریکا
ایجاد محیط کار بهره ور	الگوی کوین / نظریه بیاتزیس
انجام کار با بهره وری	الگوی کوین / نظریه بیاتزیس
تفویض اختیار و وظیفه	الگوی کوین / مطالعه شایستگی های امریکا / خدمات دولتی ساشکاچوان / مطالعه هانت
ابتکار عمل	الگوی کوین
هدفگذاری	الگوی کوین // مطالعه هانت (استرالیا)
مدیریت واحدهای سازمان	الگوی کوین
سازماندهی و کنترل	الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / / شایستگی های مدیران اروپا
برنامه ریزی (مدیریت پژوهه)	الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / ایالت واشنگتن / گروه مطالعه شایستگی
مدیریت اطلاعات	الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / چارچوب مدیران خدمات دولتی / MCI نظریه بیاتزیس / مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا
مدیریت فرایندهای اصلی	الگوی کوین / ایالت میشیگان
مدیریت عملکرد	الگوی کوین / خدمات دولتی ویکتوریا / مطالعه هانت (استرالیا)
مدیریت تقاضا	الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / استرالیایی غربی / گروه مطالعه شایستگی های امریکا
تصمیم گیری مشارکتی	الگوی کوین / حکومت فدرال کانادا
تیم سازی	الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / خدمات دولتی آبرتا / استرالیای غربی
شناخت خود و سایرین	الگوی کوین / استرالیای غربی / خدمات دولتی استرالیا / الگوی ناحیه نورترن / ناحیه کوئینزلند / نورترن استرالیا // مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا

الگوی کوین / مدیران میانی نیوزیلند / خدمات دولتی آلبرتا حکومت فدرال کانادا /	ارتباطات انسانی
الگوی کوین / مدیران میانی خدمات دولتی / خدمات دولتی آلبرتا / استرالیای غربی /	پژوهش زیردستان
الگوی مدیران میانی نیوزیلند / خدمات دولتی ساشکاچوان	همکاری و تشریک مساعی
خدمات دولتی آلبرتا / الگوی استرالیای غربی / الگوی ناحیه نورتن / الگوی کوینزلند / الگوی پدرل MCI / شایستگی های مدیران اروپا	مدیریت بر خود و سایرین
الگوی مدیران میانی نیوزیلند / الگوی استرالیای غربی / مطالعه شایستگی های امریکا / نهجه بالغه / حکومت فدرال کانادا / مطالعه هانت / شایستگی های مدیران اروپا	رعايت عدالت، صداقت و درستکاری
الگوی استرالیای غربی / الگوی مدیران اجرایی استرالیا / الگوی خدمات دولتی استرالیا / الگوی کوینزلند مطالعه هانت (استرالیا) / شایستگی های مدیران اروپا	اهتمام به خویشن پروری، رشد حرفة ای
مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی میشیگان / چارچوب مدیران میانی / نهجه بالغه	دانش شغلی / مهارت تخصصی
الگوی استرالیای غربی / گروه مطالعه شایستگی های امریکا	هوش عاطفی
مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی استرالیای غربی / مطالعه هانت (استرالیا)	مسئولیت پذیری
الگوی استرالیای غربی / الگوی خدمات دولتی استرالیا / الگوی خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی ایالت واشنگتن / الگوی ایالت میشیگان	توفيق طلبی
الگوی البرتا / الگوی ملل اول / الگوی ناحیه نورتن / الگوی خدمات دولتی ویکتوریا	مدیریت منابع
خدمات دولتی آلبرتا / الگوی خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی ایالت میشیگان	نتیجه گرایی
الگوی استرالیای جنوبی / گروه مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی ایالت واشنگتن /	مدیریت مالی و بودجه بندی
گروه مطالعه شایستگی های امریکا / الگوی ساشکاچوان / الگوی مدیران میانی نیوزیلند	مهارت های سیاسی
الگوی استرالیای جنوبی / الگوی فدرال کانادا / گروه مطالعه شایستگی های امریکا	الهام بخشی و انتقال چشم انداز
خدمات دولتی آلبرتا / الگوی استرالیای غربی / الگوی نورتن استرالیا	تفکر راهبردی
خدمات دولتی آلبرتا / الگوی ملل اول / خدمات دولتی ساشکاچوان / گروه مطالعه	اثرگذاری و نفوذ
حکومت فدرال کانادا / مدیران میانی نیوزیلند / ساشکاچوان / خدمات دولتی ویکتوریا	داشتمند روحیه خدمت رسانی
الگوی خدمات دولتی ویکتوریا / الگوی ایالت واشنگتن	استفاده از فن آوری
الگوی استرالیای غربی / چارچوب مدیران میانی خدمات دولتی / خدمات دولتی آلبرتا	توجه به کیفیت خدمات
الگوی حکومت فدرال کانادا / الگوی ناحیه نورتن استرالیا / خدمات دولتی ساشکاچوان / الگوی اداره مدیریت پرسنلی امریکا / مطالعه هانت / شایستگی های مدیران اروپا	شناخت حکومت و کارگزاری
ایالت واشنگتن / حکومت فدرال کانادا / مطالعه هانت (استرالیا) / مدیران اروپا	هوشیاری محیطی
استرالیای غربی / نهجه بالغه / مدیران میانی نیوزیلند / شایستگی های مدیران اروپا	حقیقت جویی و حقیقت گویی
نهجه بالغه / اعتقاد پژوهشگر	طرد سخن چین و چاپلوس
نهجه بالغه / اعتقاد پژوهشگر	عیب پوشی و پرهیز از عیبجویی
اعتقاد پژوهشگر	سابقه کار در بخش صنعت

مرتبط با توسعه مدیریت و منابع انسانی و بخش صنعت در دولت می‌باشد.

روش و ابزار‌های گردآوری اطلاعات: در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات لازم، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای طراحی پرسشنامه، با مطالعه و فیش برداری های ادبیات موضوع درباره انواع توسعه مدیریت و نیز الگوهای شایستگی، پرسشنامه پژوهش طراحی شد. پرسشنامه طراحی شده با کمک اساتید راهنمای و مشاورین و نیز چند نفر از اساتید دیگر مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفته و نهایی شد.

روایی و پایایی<sup>۱</sup> ابزار تحقیق: برای اطمینان از روایی ابزار، پرسشنامه به چند نفر از خبرگان موضوع از جمله اساتید راهنمای و مشاورین و نیز تنی چند از سایر اساتید ارسال و نظر موافق آنان اخذ شد. برای اطمینان از پایایی نیز، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ ابزار جمع آوری اطلاعات این پژوهش، ۰۹۵ درصد می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: مساله مورد بررسی در این پژوهش از نوع مسائل تصمیم‌گیری گروهی - تصمیمات چند شاخصه‌ای و از نوع<sup>۲</sup> MADM - می‌باشد. ماتریس تصمیم‌گیری مدل‌سازی برای تصمیم‌گیری چند شاخصه‌ای و گروهی به صورت زیر فرمول بندی می‌گردد:

$$D^P = \begin{bmatrix} r_{1,1} & r_{1,2} & r_{1,3} & r_{1,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r_{i,1} & r_{i,2} & r_{i,3} & r_{i,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r_{55,1} & r_{55,2} & r_{55,3} & r_{55,4} \end{bmatrix}; p = 1, 2, \dots, 43$$

i= 1 , 2 , 3 , ....,55

این ماتریس نشان دهنده پاسخ تصمیم‌گیرنده P ام (از ۴۳ خبره، تعداد اعضای گروه تصمیم‌گیری) به ازای ۵۵ گزینه (شایستگی) در مقابل ۴ نوع توسعه مدیریت می‌باشد.

## متدولوزی پژوهش

سوالات پژوهش: سؤال اصلی: شایستگی های مناسب برای توسعه مدیران بخش صنعت در دولت کدام‌اند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه اداری مدیریت کدامند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه تبعی مدیریت کدامند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه اشتراکی مدیریت کدامند؟

سوالات فرعی: شایستگی های متناسب با توسعه هدایتگر مدیریت کدامند؟

## نوع و روش تحقیق

دسته بندی تحقیق از نظر هدف: با توجه به این که تحقیقات از نظر هدف، به سه دسته بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه تقسیم می‌شوند، تحقیق حاضر از نوع "تحقیق و توسعه" می‌باشد. هدف اساسی این نوع تحقیقات، تدوین یا تهیه برنامه‌ها، طرح‌ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیت نامعین خاصی مشخص و بر اساس یافته‌های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین می‌شود.

دسته بندی تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده هاتحقیق حاضر از نظر چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز، در دسته تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. تحقیق حاضر در بین دسته بندی‌های تحقیق توصیفی، در دسته تحقیقات پیمایشی قرار می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری: الگوی مورد نظر در این پژوهش برای مدیران میانی بخش صنعت در عرصه دولت طراحی می‌شود. برای نظر خواهی و جمع آوری اطلاعات تعیین شده، با توجه به حساسیت موضوع و نیاز به اخذ نظرات موقع، جامعه‌ای متشکل از خبرگان دانشگاه و صنعت انتخاب شدند. شاخص انتخاب این افراد، سابقه مطالعاتی و تحقیقاتی مرتبه با موضوع، داشتن تحصیلات مرتبه (حداقل فوق لیسانس) و نیز اشتغال به کار در حوزه

$$B_1 = \begin{bmatrix} b_{1,1}^1 & \dots & b_{1,1}^P & \dots & b_{1,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ b_{i,1}^1 & \dots & b_{i,1}^P & \dots & b_{i,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ b_{55,1}^1 & \dots & b_{55,1}^P & \dots & b_{55,1}^{43} \end{bmatrix}$$

به طور مثال،  $b_{1,4}^1$  بیانگر عدد محاسبه شده بردا برای شایستگی اول توسط تصمیم گیرنده اول جهت نوع چهارم توسعه می باشد.

در این مرحله، مجموع ردیفی از ماتریس های  $B_1$ ,  $B_2$ ,  $B_3$

$$\left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,1}^P \right) \quad \text{و} \quad \left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,3}^P \right) \quad , \quad \left( \sum_{P=1}^{43} b_{i,2}^P \right)$$

به دست آمده است. سپس رتبه نهایی هر یک از ۴ نوع توسعه به ازای شاخص  $\hat{z}_m$  کمترین مجموع دارای رتبه  $D^P$  به ازای  $m$  خواهد بود. بنابراین نگاشت  $D^P$  به ازای کلیه شاخص ها و به صورت گروهی ( $R_G$ ) به قرار زیر است:

$$R_G = \begin{bmatrix} r'_{1,1} & r'_{1,2} & r'_{1,3} & r'_{1,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r'_{i,1} & r'_{i,2} & r'_{i,3} & r'_{i,4} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r'_{55,1} & r'_{55,2} & r'_{55,3} & r'_{55,4} \end{bmatrix}$$

به طور مثال  $r'_{1,3}$  نشان دهنده رتبه مورد توافق گروه خبرگان برای شایستگی ۱ در نوع ۳ توسعه می باشد.

**نتیجه گیری:** در این بخش از پژوهش، ابتدا نتیجه پژوهش برای هر یک از سوالات پژوهش ارایه و در ادامه نتیجه گیری کل پژوهش تشریح می شود.

تصمیمات چند شاخصه گروهی با استفاده از مقیاس رتبه ای که در واقع برای اولویت بندی  $m$  گزینه در مقابل  $n$  سبک (کمی و کیفی) بر اساس  $k$  تصمیم گیرنده می باشند، به دو روش توافق گروهی و روش فردی تجزیه و تحلیل می شوند. روش بردا<sup>1</sup> که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، روشی بر اساس توافق گروهی است که در ادامه به توضیح آن پرداخته می شود.

**روش بردا:** در این روش، هر تصمیم گیرنده گزینه های موجود مسئله مورد نظر را در ابتدا به ازای هر یک از شاخص ها رتبه بندی می کند ( $D^P$ ) و آنگاه تجزیه و تحلیل مسئله برای نگاشت آن به صورت گروهی به صورت زیر انجام می شود:

نتایج رتبه بندی کلیه  $k$  تصمیم گیرنده، به ازای هر یک  $R_3$ ,  $R_2$ ,  $R_1$  و  $R_4$  تنظیم می گردد که به طور نمونه یکی از موارد نمایش داده شده است:

$$R_1 = \begin{bmatrix} r_{1,1}^1 & \dots & r_{1,1}^P & \dots & r_{1,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ r_{i,1}^1 & \dots & r_{i,1}^P & \dots & r_{i,1}^{43} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ r_{55,1}^1 & \dots & r_{55,1}^P & \dots & r_{55,1}^{43} \end{bmatrix}$$

به طور مثال،  $r_{3,1}^2$  بیانگر امتیاز تصمیم گیرنده دوم به شایستگی سوم، برای نوع اول توسعه می باشد. رتبه بندی های هر یک از ماتریس های  $R_1$ ,  $R_2$ ,  $R_3$  و  $R_4$  برای هر یک از ۴۳ تصمیم گیرنده به عدد بردا<sup>2</sup> تبدیل می شود. به این ترتیب، یک مقیاس رتبه ای به گونه ای به مقیاس نسبی تبدیل می شود که عمل جمع پذیری را میسر می سازد. نتیجه برای هر یک از ۴ نوع توسعه مدیریت به صورت ماتریس های  $B_1$ ,  $B_2$ ,  $B_3$  و  $B_4$  می باشد. نحوه محاسبه ماتریس  $B_1$  را ملاحظه می کنید:

1 . Borda

2 . Borda Number

مهارت سیاسی/ توجه به امور سیاسی، هوش عاطفی، ارتباطات انسانی، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، شناخت خود و سایرین، مدیریت عملکرد، دانش شغلی، تفکر خلاقانه، پرورش زیردستان، تبلیغ افکار و ایده‌ها، ایجاد و حفظ پایگاه قدرت، مذاکره و کسب توافق و تعهد، کار در شرایط تغییر، مدیریت تحول، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات.

سوال اصلی پژوهش: "شایستگی‌های مناسب برای توسعه مدیران میانی دولتی بخش صنعت کدامند؟" پاسخ به این سوال را در جدول شماره<sup>۴</sup> می‌توان ملاحظه کرد.

همانگونه که ملاحظه می‌شود بعضی از شایستگی‌ها در همه انواع توسعه مدیریت مشترکند. لیکن بعضی از شایستگی‌ها فقط به یک نوع توسعه اختصاص یافته‌اند. شایستگی‌های مشترک در بخش(۱) و شایستگی‌های اختصاصی در بخش(۲) جدول ارایه شده‌اند.

**پیشنهادات:** در این پژوهش، شایستگی‌های مناسب با هر یک از انواع توسعه مدیریت تبیین گردید، پس با شناسایی نوع توسعه مدیریت جامعه، شایستگی‌های مناسب برای پرورش مدیران را می‌توان معرفی کرد. لیکن ممکن است، هیچ یک از انواع توسعه مدیریت تناسب کامل(صد در صد) با جامعه نداشته باشد و فقط یکی از انواع توسعه مدیریت، نوع غالب باشد. در این حالت با چهار وضعیت آمیبی مواجه خواهیم شد و بسته به طرز قرار گرفتن آمیب‌ها، پیشنهادات متفاوتی نیز قابل ارایه است. البته مجموعه‌ای از شایستگی‌ها وجود دارند که در همه انواع توسعه مدیریت مشترک هستند و بدون توجه به نوع توسعه مدیریت غالب بر جامعه قابل پیشنهاد می‌باشند.

نتیجه پژوهش برای سوال اول؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه اداری مدیریت کدامند؟ تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از نظر خبرگان، بعضی از شایستگی‌ها برای نوع اداری توسعه مدیریت مناسب می‌باشند. این شایستگی‌ها عبارتند از:

مهارت سیاسی/ توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، مدیریت عملکرد، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، شناخت خود و سایرین، دانش شغلی، اثرگزاری و نفوذ، پرورش زیردستان، برنامه‌ریزی/مدیریت پروژه، مدیریت اطلاعات، سازماندهی و کنترل، مدیریت واحدهای سازمان، مدیریت فرایند، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات.

نتیجه پژوهش برای سوال دوم؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه تبعی مدیریت کدامند؟ شایستگی‌های استخراج شده برای توسعه تبعی نیز عبارتند از:

مهارت سیاسی/توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، داشتن روحیه خدمت رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، شناخت خود و سایرین، مدیریت عملکرد، دانش شغلی، انجام کار با بهره وری، هدفگذاری، تفویض اختیار، پرورش زیردستان، مدیریت استرس، مدیریت زمان، ابتکار عمل، رعایت اخلاقیات، اهتمام به خویشن پروری، توجه به کیفیت خدمات.

نتیجه پژوهش برای سوال سوم؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه هدایتگر کدامند؟ شایستگی‌های استخراج شده برای توسعه هدایتگر عبارتند از:

مهارت سیاسی/ توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، داشتن روحیه خدمت رسانی، هوش عاطفی، پرورش زیردستان، شناخت خود و سایرین، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، دانش شغلی، مدیریت عملکرد، مدیریت تضاد، تیم سازی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات.

نتیجه پژوهش برای سوال چهارم؛ شایستگی‌های مناسب برای توسعه اشتراکی مدیریت کدامند؟ و بالاخره شایستگی‌های استخراج شده برای توسعه اشتراکی عبارتند از:

## جدول (۴): شایستگی های مناسب برای توسعه مدیران میانی در بخش دولت

توسعه هدایتگر	توسعه اشتراکی	توسعه تبعی	توسعه اداری	
مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرباری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درستگاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرباری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درستگاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرباری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درستگاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	مهارت سیاسی ارتباطات انسانی هوش عاطفی داشتن روحیه خدمت رسانی شناخت حکومت و کارگزاری اثرباری و نفوذ شناخت خود و سایرین مدیریت عملکرد دانش شغلی/مهارت تخصصی رعایت اخلاقیات (عدالت، صداقت، درستگاری، طردسخن چین، عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی) توجه به کیفیت خدمات پرورش زیردستان	۱
مدیریت تضاد تیم سازی تصمیم‌گیری مشارکتی	تفکر خلاقانه تبلیغ افکار و ایده‌ها ایجاد و حفظ پایگاه قدرت مذاکره و کسب توافق و تعهد کار در شرایط تغییر مدیریت تحول	انجام کار با بهره وری هدفگذاری تفویض اختیار مدیریت استرس/مدیریت زمان ابتکار عمل اهتمام به خویشن پروری	برنامه‌ریزی/مدیریت پروژه مدیریت اطلاعات سازماندهی و کنترل مدیریت واحدهای سازمان مدیریت فرایند	۲

الف) شایستگی های پیشنهادی مشترک:  
 شایستگی های مشترک، شایستگی هایی هستند که بدون توجه به نوع غالب توسعه مدیریت، در همه آنها مشترک

به این ترتیب شایستگی های پیشنهادی در دو دسته قابل ارایه اند: شایستگی های مشترک و شایستگی های اختصاصی (غالب) هر یک از انواع توسعه مدیریت.

از توسعه در جامعه غالب باشد، قابل پیشنهاد هستند. حالت اول (حالتی که نوع اداری توسعه مدیریت، غالب است): حالت اول، وضعیتی است که نوع اداری توسعه مدیریت، نوع غالب می باشد. در چنین وضعیتی پیشنهاد می شود که شایستگی های موجود در جدول ۵، در دستور کار پرورش / انتخاب مدیران میانی بخش صنعت قرار گیرد. حالت دوم (حالتی که نوع تبعی توسعه مدیریت، غالب است): حالت دوم، وضعیتی است که در آن نوع تبعی توسعه مدیریت، نوع غالب می باشد. در این صورت پیشنهاد می شود که شایستگی های جدول ۶ در دستور کار قرار گیرد.

هستند و به هر صورت لازم است که در دستور کار پرورش مدیران قرار گیرند. این دسته از شایستگی ها عبارتند از: مهارت سیاسی/توجه به امور سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، داشتن روحیه خدمت رسانی ، شناخت حکومت و کارگزاری، اثرگزاری و نفوذ، شناخت خود و سایرین، مدیریت عملکرد، دانش شغلی/مهارت تخصصی، رعایت اخلاقیات، توجه به کیفیت خدمات، پرورش زیرستان، مسئولیت پذیری ب) شایستگی های اختصاصی هر یک از انواع توسعه مدیریت این دسته از شایستگی ها به هر یک از انواع توسعه مدیریت اختصاص دارند و بسته به اینکه کدام نوع

جدول شماره (۵): حالت اول (توسعه اداری غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت	شایستگی ها
(توسعه تبعی / هدایتگر / اشتراکی)	توسعه اداری
_____	برنامه ریزی / مدیریت پروژه
_____	مدیریت اطلاعات
_____	سازماندهی و کنترل
_____	مدیریت واحدهای سازمان
_____	مدیریت فرایندها

#### جدول شماره (٦): حالت دوم (توسعه تبعی غالب)

شایستگی ها	میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت
(توسعه اداری / هدایتگر / اشتراکی)	

#### جدول شماره (٧) : حالت سوم (توسعه هدایتگر غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت	شایستگی ها
(توسعه اداری/تبعی/اشتراکی)	لیسته هدایتگر
	مدیریت تضاد
	تصمیم‌گیری مشارکتی
	تیم سازی

### جدول شماره (۸): آمیب نوع چهارم (توسعه اشتراکی غالب)

میزان حضور هر شایستگی در هر یک از انواع توسعه مدیریت	شایستگی‌ها
(توسعه اداری / تبعی / هدایتگر)	توسعه اشتراکی
	تفکر خلاقانه
	کار در شرایط تغییر
	مدیریت تحول
	ایجاد و حفظ پایگاه قدرت
	مذاکره، کسب توافق و تعهد
	تبليغ افکار و ایده‌ها

جدول شماره ۷ در دستور کار پرورش / انتخاب مدیران قرار گیرد.

حالت چهارم: در صورتی که نوع اشتراکی توسعه مدیریت نوع غالب باشد، پیشنهاد می‌شود که شایستگی‌های موجود در جدول شماره ۸ در دستور کار قرار گیرد.

حالات سوم (حالاتی که نوع هدایتگر توسعه مدیریت، غالب است): حالات سوم وضعیتی است که در آن نوع هدایتگر توسعه مدیریت، نوع غالب می‌باشد. بنا به یافته‌های پژوهش، در صورتی که چنین وضعیتی در جامعه حاکم باشد، پیشنهاد می‌شود که شایستگی‌های موجود در

## منابع و مأخذ:

۱. ابوالعلاءی بهزاد، غفاری عباس، (۱۳۸۴)، «مدیران آینده»، سازمان مدیریت صنعتی، تهران
۲. سرمدزهره، حجازی الله، بازرگان عباس(۱۳۸۳)، «روش تحقیق در علوم انسانی»، آگاه، تهران
۳. فتحی ناصر، شعبانی راوری علیرضا، (۱۳۸۳)، «مروارید پنهان»، انتشارات نوربخش، تهران.
۴. میرسپاسی ناصر(۱۳۸۴)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، انتشارات میر، تهران
۵. هیوز آون(متجم)، الوانی، معمارزاده غلامرضا، خلیلی شهراب(۱۳۸۳)، «مدیریت دولتی نوین»، نشر مروارید، تهران
  
6. A contemporary Australian perspective", paper presented to the ANZAM conference" lownsville . QLD.
7. Boam , Sparrow, p.(1992), "Designing and Achieving Competency" ,McGraw– Hill Training Series .
8. Boyatzis,R E.(1982).The competent manager : A model for Effective Performance. New York : John Wiley.
9. Briscoe:I.P.(1996 , "Competency – Based Approaches to Selecting and developing
10. Brown , R. (1993), " Meta Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate " , Personnel Review, Vol22 , No 6 , PP25-36
11. Burchell noel (1995)"competencies and the qualifications framework: integrations and applications", annual conference, James cook university, Australia December3
12. Burgoyne(1976),"Management development for the individual and the organization ,," personnel management , June
13. Byham,william c&moyer Reed P.(1998), Using competencies to build a Successful organization. Pittsburgh , PA : Development Dimensions International.
14. competency framework (2005) "Public service middle management competency framework",www.mmcfc.com, [2005,11,5]
15. Core competencies, (2005), "workforce: Hr Trends 8 Tools for Business Results," www.workforce.Com.[2005,11,15]
16. Dubois.David D.&Rothwell J.(2004)."Competency based human resource management". Davies-black publishing . california
17. Enterprising Nation:(1995) Renewing Australia's Managers to Meet the Challenges of the Asia - Pacific Century, Industry Task Force, April.
18. Fletcher.C.(1996).mix and match fails to work on competencies. People Management. 12 September , 53- 54 .
19. Gooper. Kenneth Carlton.(2000),Effective competency modeling&Reporting.American Management Association ,new york .
20. HayGroop ,(2003),"Alberta public service competency model"www. Pao.gov.ab.ca [2005,9,7]
21. Huigen,F & Nijs,w,de(1993),"De praktijk van management development in het Nederlands," in jansen et al,(2001), A typology of management development," Journal of MD, vol 20 NO, 2 , 2001 , pp. 106-120 .
22. Hunt, J. B.(1999) A Comparative Analysis of the Management & Leadership Competency Profiles Reported By German, Us & Australian Managers, International Journal of Organizational Behaviour, 5 (9), 263 – 281.
23. Hunt, J. G.(1991) Leadership: A New Synthesis. London: Sage Pub.
24. Jansen , Paul Mandy der Velde . wim mul. (2001). A typology of management development , journal of management development , vol . 20 , NO. 2 , PP . 106- 120
25. KlempG. O, (ED) , (1980), The Assessment of occupational competence . Washington , D. C: Report to the National Institute of Education .
26. Lucia Anntoinette D.&lepsinger Richard,(1999)The ort and Science of competency models , Jossey – Bass peffer .
27. Management competencies-a (2005), state of Michigan, www. State mi. us. Mdcs/ope/graoup4 comp[2005,10,09]
28. Management competencies–b, (2005), "state of Washington, www.Hr.dop.wa .gov/work forceplanning /compprof. [2005,08,11]
29. Management competencies-D(2005),"Public service commission of Canada, " www.psc-cfp.gc.ca/cop/03/manarr.[2005,07,17]
30. Management competencies-C,(2005),usoffice of personnel management, "www. Opm.gov/ses/define.[2005,11,07]

- 
31. McClelland,S.(1994),"Gaining Competitive Advantage through strategic Management development ", Journal of management development",Vol.13 No.5.
  32. Molender, C . (1986) , " Management Development , " cahrtwell Bratt , Bromley .
  33. Morley Karen & ovilkinas, (1995), " Developing public sector executives for the 21 st century " , AN2AM 95 Conference 3-6 December , Australia
  34. Morley Karen&Vilkinas.(1995) Developing public sector executives for the 21st Century, ANZAM 95 CONFERENCE Approaching the third millenium, 3-6 Decembe.
  35. Mumford, A (1989), "Management development: strategy for Actoin,"London, Institute of personnel and Development .
  36. Mumford,A.(1994) Handbook of Management Development. 4th ed. Yermont: Gower.
  37. Norley territory (un dated),"Executive competencies", un published paper. Victoria office of the public service commissioner.
  38. Page,C., Wilson, M& Kolb, D.(1993),"Managerial Competencies and New Zealand Managers: On the Inside, Looking In", University of Auckland
  39. Quinn. Robert E .Faerman,Suer. Thompson, Michael p. megrath Michael R . Becoming A Master Manager. A competencey framework, (Third edifion), jhon wiley & sons inc .
  40. Report of the Competencies workgroup.(2002) . NYS Dept of Civil Service, Sep.
  41. Rothwell,william J.,Hohne,Carolyn k.,&king,Stephen B.(2000).Human Performance improvement: Building Practitioner competence. Houston, TX: Gulf Publishing
  42. Saskatchewan public service, (200%), "Management competency Dictionary," Government of Saskatchewan , June .
  43. Schroder,H.(1989),Managerial competence:"The key to excellence". Iowa: Kendall – Hunt.
  44. Spencer,lylem. Jr. &spencer signe m(1993), competence at work , new York: Wiley
  45. Syrett, M. & Lammiman, J. (2003) Management Development. Oxford: Capstone.
  46. UNIDO Competencies,(2005),Strengthening organizational Core Values and Managerial Capabilities
  47. Updated man- competencies, C(2005) " Nortern territory Government of Australia , " www.Nt. Gov.au. / ocpe/documents/ publications / hv[2005,07,25]
  48. Van de loo, R, Vogelaar, V (1998), " Management Development in Nederland , " in jansen
  49. Wallace Joseph & James Hunt, (1995), "An Analysis of managerial competencies Across Hierarchical levels and Business secfors :
  50. Wood, R, & Payne, T.(2003) Competency – Based Recruitment & Selection, New York: John Wiley & Sons.
  51. Zaccaro, S. The Nature of Effective Leadership. Washington, DC. American Psych. Association, 2001.
  52. Zemke, R and Kramlinger, T.(1982) "Figuring Things Out: A Trainers Guide to Needs and Task Analysis. Reading ,Mass: Addison Wesley