

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴[♦]

ناصر عسگری^۱
غلامحسین نیکوکار^۲
حسین صفری^۳
مهرداد غلامی^۴

چکیده

هدف: یکی از الزامات اساسی دستیابی به اهداف و مقاصد تعریف‌شده در سند چشم‌انداز ج.ا.ا. در افق ۱۴۰۴، برخورداری مدیران و کارگزاران عمومی از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده در این مسیر است. از این رو، پژوهش حاضر به تدوین الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی برای دستیابی به این اهداف پرداخته است. **روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، آمیخته (کیفی - کمی) است. ارائه الگو به روش کیفی تحلیل تم، طی سه مرحله توصیف، تحلیل و تفسیر داده‌ها انجام شده و برای آزمون الگو نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. **یافته‌ها:** شایستگی‌های شناسایی شده در این الگو، در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی شده‌اند. در این میان، شایستگی‌های ارزشی، شغلی و فردی با برخورداری از ضریب تأثیر ۰/۹۲، ۰/۸۵ و ۰/۷۸ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند. **نتیجه‌گیری:** توسعه شایستگی‌های مدیران و کارگزاران عمومی نقش بسزایی در تحقق اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله دارد. ارزیابی و توسعه این شایستگی‌ها باید به عنوان اولویتی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران دولتی تبدیل شود.

واژگان کلیدی: شایستگی، الگوی شایستگی، سند چشم‌انداز، مدیران دولتی.

♦ دریافت مقاله: ۹۳/۰۱/۳۰؛ تصویب نهایی: ۹۳/۰۸/۲۰

۱. دکترای مدیریت دولتی؛ استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری. تهران، ایران (نویسنده مسئول) / آدرس: مهرآباد جنوبی، دانشگاه هوایی

شهید ستاری، دانشکده مدیریت / Email:Nasgari@ut.ac.ir

۲. دکترای مدیریت سیستم؛ استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع). تهران، ایران.

۳. دکترای مدیریت صنعتی؛ دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه تهران. تهران، ایران.

الف) مقدمه

"دراکر" در سال ۱۹۵۴ گفت: «دوره مدیریت شهودی دارد به پایان می‌رسد»؛ اما پس از گذشت ده‌ها سال هنوز هم این اتفاق رخ نداده است؛ زیرا مدیریت را باید نوعی مهارت دانست که بر آموزش و کسب تجربه در حین کار تکیه دارد. این موضوع همزمان به «عمل کردن برای اندیشیدن» و «اندیشیدن برای عمل کردن» دلالت دارد (میتزبرگ، ۱۳۹۰). اگر بتوانیم این مهارت را با میزان مناسبی از هنر و علم همراه کنیم، می‌توانیم کار را به بهترین شکل انجام دهیم. البته بر اساس رویکرد اقتضایی، باید به الزامات هر موقعیت خاص نیز توجه داشت. این وضعیت نشان می‌دهد برخورداری از دانش، مهارت، تجربه و توانمندی، از دیرباز نقش بسزایی در موفقیت و اثربخشی مدیران داشته است. شایستگی‌هایی که موفقیت مدیران را ارتقا می‌بخشند، توانمندی‌هایی‌اند که می‌توان از راه آموزش‌های مناسب و تجارب عملی، کسب و توسعه داده شوند. این مهم موجب شکل‌گیری و توسعه روند جدیدی در سیر تکامل دانش و مفاهیم مدیریت شده که مدیریت شایستگی نام دارد.

دین مبین اسلام به فرهنگ شایسته‌پروری و به کارگماری شایستگان سفارش زیادی کرده است. در این مکتب، منصبها و مسئولیتها، امانتهایی به شمار می‌روند که باید به اهلس واگذار شوند؛ چنانکه قرآن کریم می‌فرماید: «ان الله یامرکم ان تؤدوا الأمانات الی اهلها» (نساء: ۵۸)؛ همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید.

مدیریت شایستگی ایده‌ای است که در بخش خصوصی توسعه یافته و از ۱۹۹۰ در بخش دولتی نیز گسترش یافته است. در دنیای پویا و رقابتی امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد تا بتوانند با بهره‌گیری مؤثر از شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات مؤثری را در پیش گیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین حالت تأمین کنند. ضرورت بهره‌مندی بخش عمومی از مدیران و کارکنانی شایسته، نیاز به الگویی مناسب و بومی برای توسعه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران بخش عمومی را ضروری می‌سازد تا با کمک آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران در بخش عمومی پرداخت.

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و جهت‌ساز، سیاستها و برنامه‌های بخش عمومی سند چشم‌انداز است. بر اساس این سند راهبردی، در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل خواهد بود. در واقع؛ این سند، راهنمایی برای برنامه‌ریزی و توسعه کشور است و بر آن است تا ایران، ظرف ۲۰ سال از کشورهای منطقه قفقاز، آسیای میانه و خاورمیانه از نظر اقتصادی، علمی و فناوری پیشی بگیرد. مدیران دولتی باید تصمیمات، اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و جایگاه تعریف شده در سند چشم‌انداز را در پیش گیرند و بدین منظور ضروری است از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در این مسیر برخوردار باشند. (رهورد، ۱۳۹۰)

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران ... ♦ ۲۵

اهمیت و نقش حیاتی سند چشم‌انداز در توسعه و پیشرفت کشور و ضرورت برخورداری مدیران دولتی از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های تدوین شده در راستای این سند، تشخیص و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در این زمینه را ضروری می‌سازد. با توجه به اینکه پژوهش‌های انجام شده در خصوص الگوی شایستگی مدیران دولتی به ویژه در راستای سند چشم‌انداز از غنای کافی برخوردار نیست، پژوهش حاضر با هدف ارائه چنین الگویی، به این مسئله اساسی می‌پردازد که «الگوی مفهومی توسعه شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس سند چشم‌انداز کشور، شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟». امید است تدوین، توسعه و کاربرد این الگو در بخش دولتی کشور بتواند در دستیابی به اهداف متعالی سند چشم‌اندازی جمهوری اسلامی ایران مؤثر باشد.

در ادامه، مفاهیم مربوط به شایستگی، مدیریت شایستگی و الگوی شایستگی مدیران بررسی و بر این اساس، رویکرد مناسب ارائه الگوی شایستگی‌های مورد نظر تعیین خواهد شد. در مرحله بعد، با بررسی ویژگی‌های ایران اسلامی در افق ۱۴۰۴، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی متناسب با این جهت‌گیری کلان تدوین می‌شود. ارائه این الگو بر اساس روش کیفی تحلیل تم انجام خواهد شد. برای آزمون الگوی استخراج شده از مرحله کیفی نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده خواهد شد. در ادامه، نتایج تحلیل داده‌ها مطرح و بر مبنای نتایج پژوهش، راهکارهای مدیریتی برای توسعه شایستگی‌های مدیران دولتی در راستای تحقق سند چشم‌انداز و همچنین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی در این زمینه ارائه می‌شود.

ب) مبانی نظری پژوهش

۱. شایستگی

بررسی ادبیات موجود در زمینه شایستگی، نشان می‌دهد تعریفی واحد، مشخص و قابل توافق در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن وجود ندارد. مرور تعاریفی که توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده، بیانگر این وضعیت است (صبیح و مالک‌جعفریان، ۲۰۱۰). در مفهومی گسترده، شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها، جریان‌های عادی و الگوهای تفکر تعریف می‌شود که افراد یا گروه‌ها می‌توانند به طور مؤثر یا موفقیت‌آمیزی برای حل مشکلات و روبه‌رو شدن با چالش‌ها و فرصت‌ها به کار ببرند. در سال‌های اخیر، شایستگی به عنوان آنچه به سازمان کمک می‌کند تا از عهده محیط متغیر برآید، در نظر گرفته می‌شود. رویکرد شایسته‌محور، به سازمان در شناسایی مهارت‌ها، دانش و رفتارها و صلاحیت‌های مورد نیاز برای تحقق مأموریت، هم‌راستا با راهبردها و اولویت‌های سازمانی کمک می‌کند (دراگان‌دیس و منتاز، ۲۰۰۶). در نهایت بر اساس آنچه بیان شد، شایستگی مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که برخورداری از آنها برای انجام مؤثر وظایف و کارویژه‌ها به وسیله شاغل ضروری است. اهمیت ویژه این

تعریف در این است که شایستگی‌ها را با رفتار افراد مرتبط می‌داند و این بُعد رفتاری است که با عملکرد شغلی در ارتباط است.

۲. مدیریت شایستگی

مدیریت شایستگی که مدیریت مبتنی بر شایستگی^۱ نیز نامیده می‌شود، شامل شناسایی شایستگی‌هایی است که کارکنان با عملکرد بالا را از کارکنان با عملکرد متوسط در همه حوزه‌های فعالیت سازمانی متمایز می‌کند و این چارچوب را به عنوان مبنایی برای کارمندیابی، انتخاب، کارورزی و پرورش، پاداشها و سایر جنبه‌های مدیریت کارکنان به کار می‌گیرد (اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). مزیت رویکرد مبتنی بر شایستگی این است که در شناسایی و سنجش کیفیت [توان] کارکنان در همه مراحل چرخه استخدام، سازگاری ایجاد می‌کند. همچنین به شناسایی مهارتها، انگیزه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و سایر خصیصه‌هایی که باعث توسعه عملکرد شده، عملکرد ضعیف، متوسط و عالی را متمایز می‌سازند، کمک می‌کند. (سیلویا،^۲ ۲۰۰۰)

۳. راهبردها و رویکردهای تدوین الگوی شایستگی

الگوی شایستگی^۳ الگویی قابل اندازه‌گیری برای سنجش توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری مورد نظر به صورت موفقیت‌آمیز است. دسته‌بندی مختلفی از راهبردها و رویکردهای تعیین و استخراج شایستگی وجود دارد. در جدول ۱، برخی از مهم‌ترین این دسته‌بندی‌ها ذکر شده است.

جدول ۱: راهبردها و رویکردهای استخراج شایستگی‌ها (قاضی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۳)

| کرمی (۲۰۰۸) | علوی (۲۰۰۶) | بریسکو و هال (۱۹۹۱) | روثول (۲۰۰۰) |
|--|---|--|--|
| * بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی * مصاحبه با افراد موفق و برجسته سازمان | * تجزیه و تحلیل محیطی * تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی * بهینه‌کاری شایستگی‌ها در شرکت‌های موفق مشابه | * مبتنی بر تحقیق * مبتنی بر استراتژی * مبتنی بر ارزش | * اقتباس شده * اقتباسی و بومی شده * تدوین الگوی سفارشی |

۴. شایستگی مدیران دولتی

پنج حوزه شایستگی برای مدیران دولتی وجود دارد که عبارتند از: شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی حرفه‌ای در حوزه‌های موضوعی، شایستگی حرفه‌ای در امور اداری، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی. حوزه‌های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است؛ اما چون مدیران دولتی مسئولیت شماری از کارکنان و امور رسمی را بر عهده دارند، محتوی شایستگی خاص آنها از شایستگی‌های دیگر مستخدمان عمومی متفاوت است (ترو،^۴ ۲۰۰۰). به باور ویرتانن، در میان پنج حوزه شایستگی، «شایستگی وظیفه‌ای» مهم‌ترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه‌ای،

1. Competency Based Management (CBM)

2. Sylvia

3. Competency Model

4. Turo

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران ... ♦ ۲۷

عملکرد است که در اینجا به عنوان اجرای خط‌مشی معین توسط سیاستمداران ادراک می‌شود. دومین حوزه شایستگی مدیران دولتی، «شایستگی حرفه‌ای» است که معیار آن پیشرفت در زمینه‌های ذیل است: هدف خط‌مشی (مثل خدمات اجتماعی بهتر)، موضوع دانستن چگونگی (مثل تبخّر بیشتر در قانونگذاری)، برنامه‌های خط‌مشی (مثل اشتباهات کمتر در ارائه خدمات)، دانستن چگونگی تلفیق تلاشها؛ یعنی هماهنگی (مثل کارایی بیشتر). (اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰)

۵. سند چشم‌انداز ۱۴۰۴

ابلاغ سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ توسط مقام معظم رهبری در آبان ۱۳۸۲، نقطه عطفی در مدیریت راهبردی و ساماندهی حرکت کلی کشور در جهت اهداف متعالی انقلاب اسلامی بوده است. چشم‌انداز ۱۴۰۴ به مثابه هدفی آرمانی و تحقق‌پذیر، عامل انسجام‌بخش همه سیاست‌های کلی نظام به شمار می‌رود، افق پیش روی همه قوا، دستگاهها، نهادها و مردم را نشان داده است. سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مهم‌ترین سند در برنامه‌ریزی کلان کشور به شمار می‌رود. این سند از دو بخش اصلی تشکیل شده است: یکی بیانیه سند چشم‌انداز که تصویری از ایران آینده را نشان می‌دهد و دیگری، ویژگی‌های ایران ۱۴۰۴ که در ۸ بند ارائه شده است.

ویژگی‌های جامعه ایرانی در افق چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران ۱۴۰۴ در چند بند تفکیک و تبیین شده است. با وجود آنکه مخاطب و معجری مستقیم هیچ یک از بندهای آن مشخص نشده و همه جامعه ایرانی و ارکان نظام، مخاطب کلیت سند چشم‌اندازند، اما هر یک از نهادها با توجه به کلیت سند چشم‌انداز، ویژگی‌های را که مرتبط به حوزه مسئولیت و مأموریت خود می‌دانند، شناسایی و به عنوان الگوی مطلوبیتها در برنامه‌ریزی‌های ۲۰ سال آینده خود در نظر می‌گیرند. بررسی متن سند چشم‌انداز نشان می‌دهد تهیه‌کنندگان این سند مهم، با درک صحیح از ایران ۱۴۰۴، تحقق ابعاد مختلف این سند را در گرو وجود مدیرانی شایسته، کارآمد، متخصص و دارای شایستگی‌های همه‌جانبه دانسته، توسعه و پیشرفت مادی و معنوی برای جامعه ایرانی را منوط به تحقق شایسته‌سالاری برای تک تک افراد، جامعه و نظام سیاسی می‌دانند.

ج) روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج و یافته‌های آن برای ارتقا و توسعه تحقق سند چشم‌انداز استفاده کرد. همچنین پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی - کمی) است که در آن ارائه الگو به صورت کیفی و روش تحلیل تم انجام شده و آزمون الگو به صورت کمی و با روش تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود.

جامعه و نمونه آماری: جامعه مورد بررسی در این پژوهش، شامل همه مدیران راهبردی سازمانهای دولتی جمهوری اسلامی ایران است که چگونگی عملکرد آنها می‌تواند تأثیر بسزایی در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز

کشور داشته باشد. برای نمونه گیری بخش کمی پژوهش نیز بر اساس فرمول نمونه گیری از جامعه نامحدود، شامل ۳۸۴ نفر از این مدیران به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است.

د) تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (کمی-کیفی) استفاده شده است، تحلیل‌های انجام شده در دو بخش ارائه می‌شود: نخست، فرایند استخراج الگوی شایستگی مدیران دولتی با روش تحلیل تم، ارائه و سپس تأیید الگو با روش صورت کمی و با روش تحلیل عاملی تأییدی بیان می‌شود.

۱. استخراج الگو به صورت کیفی

در تجزیه و تحلیل اطلاعات سند چشم‌انداز، از روش تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های مستتر در اطلاعات مرتبط با سؤال تحقیق می‌پردازد و در چند سطح قابل اعمال است. این روش یکی از روش‌های اصلی تحلیل اطلاعات کیفی می‌باشد. الگو و تم‌ها از دو روش قابل شناسایی‌اند: با رویکرد تجربی پایین به بالا (مبتنی بر داده‌ها) و رویکرد نظری بالا به پایین (مبتنی بر نظر محقق).

تحلیل تم می‌تواند به طور مستقیم از مصاحبه شفاهی، شنیدن سخنرانی یا از درون مستندات باشد. این مستندات می‌تواند مستندات دسته اولی باشد که محقق بار اول از مصاحبه، مشاهده یا از طرق مشابه به دست می‌آورد یا اینکه مستنداتی باشند که قبلاً توسط دیگران تدوین و نگارش شده‌اند. روالهای مختلفی برای تحلیل تم وجود دارد؛ با وجود تفاوت‌های ظاهری که در سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازماندهی و تنظیم و در آخر تفسیر و بازنمایی الگوهای گوناگون وجود دارد، الگوی ساده ولکات، شامل سه مرحله توصیف، تحلیل و تفسیر مجزا شده‌اند (نیل و کمپ، ۲۰۰۹). بر این مبنا، فرایند تحقیق در ادامه تشریح شده است.

یک) توصیف داده‌ها: داده‌های گردآوری شده در این تحقیق بر اساس متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که در انتهای این گام و به منظور کدگذاری اولیه، متن سند به صورت دقیق، بررسی و تحلیل شده است.

دو) تحلیل داده‌ها: در این مرحله باید داده‌ها سازماندهی، تنظیم و مقوله‌بندی شوند. به این منظور، داده‌ها خوانده و حاشیه‌نویسی و در انتها دسته‌بندی و کدگذاری شده است.

سه) تفسیر داده‌ها: دو گام مهم در تفسیر داده‌ها باید برداشته شود. گام اول، استخراج تم‌ها و گام دوم، برقراری ارتباط بین آنهاست. مطابق با روش آنالیز تم، پس از تقلیل داده‌ها و رسیدن به کدهای باز اولیه، بایستی تعیین تم‌ها یا زمینه‌ها و بعد تنظیم آنها انجام شود.

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران ... ♦ ۲۹

بر این اساس، در ادامه به تشریح مشخصات ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ پرداخته و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای دستیابی به مشخصه‌های ایران اسلامی پیشرفته و الهام‌بخش بیان می‌شود. این نخستین مرحله کدگذاری داده‌ها را تشکیل می‌دهد که در آن، متن سند در ارتباط با ویژگی‌های مورد انتظار ایران اسلامی در سال ۱۴۰۴ به صورت دقیق بررسی و تحلیل شد و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و کارگزاران دولتی برای دستیابی به جایگاه تعریف شده برای جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ تبیین شده است. این شایستگی‌ها در جدول ۲ بیان شده‌اند.

در مرحله دوم از فرایند تحلیل داده‌ها، کدهای استخراج شده سازماندهی، تنظیم و مقوله‌بندی شدند و در گام سوم، ارتباط میان این مقوله‌ها تبیین و روابط میان آنها در قالب الگوی مفهومی ارائه شد. در نهایت، الگوی ارائه شده شامل مقوله‌ها و روابط میان آنها به صورت نمودار ۱ تدوین شده است.

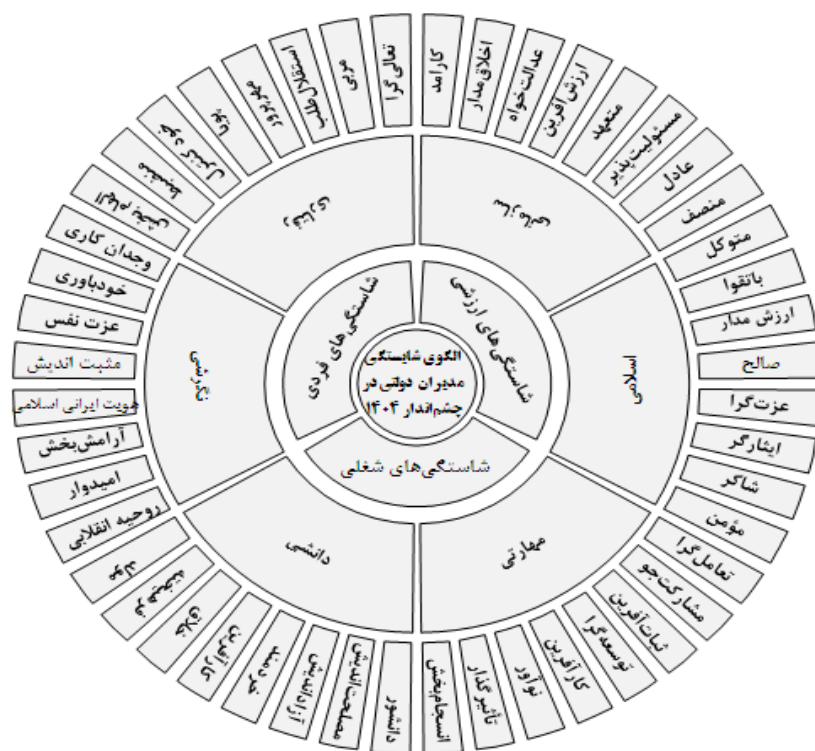
جدول ۲: شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای دستیابی به مشخصه‌های ایران اسلامی در افق ۱۴۰۴

| ردیف | مشخصات ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ | شایستگی‌های مدیران دولتی |
|------|--|--------------------------|
| ۱ | اتکال به قدرت لایزال الهی | متوکل |
| ۲ | جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه | تعالی‌گرا |
| ۳ | با هویت اسلامی و انقلابی | انقلابی |
| ۴ | الهام‌بخش در جهان اسلام | تأثیرگذار |
| ۵ | با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌المللی | تعامل‌گرا |
| ۶ | توسعه‌یافته | توسعه‌گرا |
| ۷ | متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود | مصلحت‌اندیش |
| ۸ | متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی | صالح |
| ۹ | مردم‌سالاری دینی | مشارکت‌جو |
| ۱۰ | عدالت اجتماعی | عدالت‌خواه |
| ۱۱ | آزادی‌های مشروع | آزاداندیش |
| ۱۲ | حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها | عزت‌گرا |
| ۱۳ | بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی | ثبات‌آفرین |
| ۱۴ | برخوردار از دانش پیشرفته | فرهیخته |
| ۱۵ | توانا در تولید علم و فناوری | مولد |
| ۱۶ | متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی | مربی |
| ۱۷ | ایمن | آرام‌بخش |
| ۱۸ | مقتدر با سازمان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه‌جانبه و پیوستگی مردم و حکومت | استقلال‌طلب |
| ۱۹ | برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تأمین اجتماعی | سالم و با انرژی |
| ۲۰ | فرصت‌های برابر | منصف |
| ۲۱ | توزیع مناسب در آمد | عادل |
| ۲۲ | نهاد مستحکم خانواده | مهرپرور |
| ۲۳ | به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط زیست مطلوب | توسعه‌گرا |
| ۲۴ | فعال | پویا |
| ۲۵ | مسئولیت‌پذیر | مسئولیت‌پذیر |

| شایستگی‌های مدیران دولتی | مشخصات ایران در افق چشم انداز ۱۴۰۴ | ردیف |
|--------------------------|--|------|
| ایثارگر | ایثارگر | ۲۴ |
| شاگرد | رضایت‌مند | ۲۷ |
| مؤمن | مؤمن | ۲۸ |
| خودکنترل | برخوردار از وجدان کاری | ۲۹ |
| منضبط | انضباط | ۳۰ |
| مشارکت‌جو | روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی | ۳۱ |
| متعهد | متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن | ۳۲ |
| کمال‌گرا | دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه | ۳۳ |
| نوآور | تاکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی | ۳۴ |
| ارزش‌آفرین | ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه | ۳۵ |
| کارآفرین | رسیدن به اشتغال کامل | ۳۶ |
| الهام‌بخش | الهام بخش | ۳۷ |
| تأثیرگذار | فعال و مؤثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم سالاری دینی | ۳۸ |
| اخلاق‌مدار | جامعه اخلاقی | ۳۹ |
| خلاق | نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی | ۴۰ |
| انسجام‌بخش | تأثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه‌ای بر اساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام ^(ره) | ۴۱ |
| توسعه‌گرا | توسعه کارآمد | ۴۲ |
| تعامل‌گرا | دارای تعامل سازنده و مؤثر با جهان | ۴۳ |
| خودباور | تعامل جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت | ۴۴ |

۲. آزمون کمی الگو

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها و بررسی وجود یا نبود رابطه همزمان بین متغیرهای تحقیق، از تحلیل عاملی تأییدی و الگوی معادلات ساختاری استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی و تأیید متغیرهای در نظر گرفته شده برای مفاهیم مورد بررسی (ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران دولتی) استفاده شده است.



1

نمودار ۱: الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴

بدین منظور از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله نخست، چگونگی و میزان تأثیر هر یک از شایستگی‌های شناسایی شده بر مؤلفه‌های زیرمجموعه ابعاد بررسی شد و در مرحله دوم، چگونگی و میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها بر ابعاد سه‌گانه الگوی شایستگی مدنظر (شایستگی‌های فردی، شغلی و ارزشی) بررسی شده است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی شاخصها و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای پژوهش در جدولهای ۳، ۴ و ۵ نشان داده شده است. با توجه به اینکه آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام شده‌اند، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشند.

جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول شاخص‌های مؤلفه‌های زیرمجموعه شایستگی‌های ارزشی

| عدد معناداری | ضریب استاندارد | شاخص | مؤلفه | ابعاد |
|--------------|----------------|--------------|---------------------|-------------------|
| ۸.۳۲ | ۰.۶۵ | کارآمد | شایستگی‌های سازمانی | شایستگی‌های ارزشی |
| ۹.۹۸ | ۰.۷۲ | اخلاق مدار | | |
| ۱۴.۱۱ | ۰.۸۱ | عدالت خواه | | |
| ۹.۹۴ | ۰.۷۱ | ارزش آفرین | | |
| ۱۴.۵۵ | ۰.۸۴ | متعهد | | |
| ۸.۵۴ | ۰.۶۹ | مسئولیت پذیر | | |
| ۱۰.۳۸ | ۰.۷۸ | عادل | | |
| ۱۰.۴۴ | ۰.۷۹ | منصف | | |
| ۱۶.۱۹ | ۰.۹۵ | متوکل | شایستگی‌های اسلامی | |
| ۱۶.۳۱ | ۰.۹۶ | با تقوا | | |
| ۱۴.۶۵ | ۰.۸۳ | ارزش مدار | | |
| ۱۶.۲۲ | ۰.۹۵ | صالح | | |
| ۱۴.۹۸ | ۰.۸۷ | عزت گرا | | |
| ۱۵.۰۱ | ۰.۸۹ | ایثارگر | | |
| ۱۵.۹۴ | ۰.۹۱ | شاکر | | |
| ۱۶.۴۳ | ۰.۹۴ | مؤمن | | |

X²/df = 1.68, RMSEA = 0.044, GFI = 0.95, AGFI = 0.92

جدول ۴: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول شاخص‌های مؤلفه‌های زیرمجموعه شایستگی‌های شغلی

| عدد معناداری | ضریب استاندارد | شاخص | مؤلفه | ابعاد |
|--------------|----------------|-------------|--------------------|------------------|
| ۱۴.۵۵ | ۰.۸۳ | تعامل گرا | شایستگی‌های مهارتی | شایستگی‌های شغلی |
| ۱۲.۹۸ | ۰.۷۵ | مشارکت جو | | |
| ۹.۶۸ | ۰.۶۴ | ثبات آفرین | | |
| ۸.۱۲ | ۰.۵۸ | توسعه گرا | | |
| ۹.۰۱ | ۰.۶۲ | کار آفرین | | |
| ۱۲.۶۳ | ۰.۷۸ | نوآور | | |
| ۱۰.۱۹ | ۰.۶۹ | تأثیر گذار | | |
| ۱۲.۸۶ | ۰.۷۵ | انسجام بخش | | |
| ۱۳.۰۹ | ۰.۷۷ | دانشور | شایستگی‌های دانشی | |
| ۱۴.۹۲ | ۰.۸۶ | مصلحت اندیش | | |
| ۱۲.۳۵ | ۰.۷۰ | آزاداندیش | | |
| ۱۲.۶۶ | ۰.۷۳ | خردمند | | |
| ۹.۸۹ | ۰.۶۹ | کار آفرین | | |
| ۱۲.۸۸ | ۰.۷۶ | خلایق | | |
| ۱۴.۲۵ | ۰.۸۱ | فرهیخته | | |
| ۱۲.۵۵ | ۰.۷۹ | مولد | | |

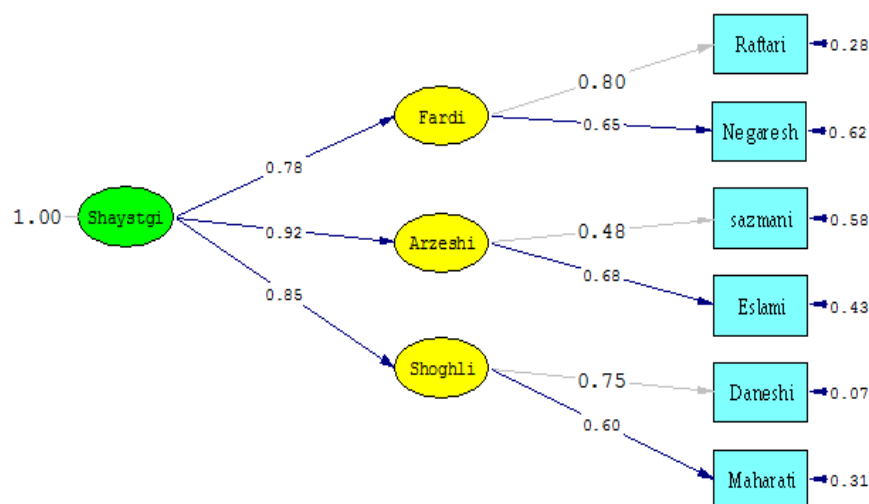
X²/df = 1.84, RMSEA = 0.068, GFI = 0.93, AGFI = 0.91

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران ... ♦ ۳۳

جدول ۵: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول شاخص‌های مؤلفه‌های زیرمجموعه شایستگی‌های فردی

| ابعاد | مؤلفه | شاخص | ضریب استاندارد | عدد معناداری |
|--|--------------------|--------------------|----------------|--------------|
| شایستگی‌های فردی | شایستگی‌های نگرشی | روحیه انقلابی | ۰.۶۷ | ۱۰.۱۴ |
| | | امیدوار | ۰.۷۵ | ۱۱.۹۸ |
| | | آرامش بخش | ۰.۶۵ | ۹.۹۷ |
| | | هویت ایرانی اسلامی | ۰.۶۹ | ۱۰.۳۸ |
| | | مثبت اندیش | ۰.۸۶ | ۱۴.۵۴ |
| | | عزت نفس | ۰.۸۹ | ۱۴.۸۹ |
| | | خودباوری | ۰.۹۱ | ۱۵.۱۷ |
| | | وجدان کاری | ۰.۷۸ | ۱۲.۲۸ |
| شایستگی‌های رفتاری | شایستگی‌های رفتاری | الهام بخش | ۰.۷۴ | ۱۱.۸۸ |
| | | منضبط | ۰.۷۹ | ۱۲.۳۹ |
| | | خودکنترل | ۰.۸۶ | ۱۴.۴۸ |
| | | پویا | ۰.۸۱ | ۱۴.۰۷ |
| | | مهرپرور | ۰.۶۳ | ۹.۷۱ |
| | | استقلال طلب | ۰.۶۰ | ۹.۱۵ |
| | | مربی | ۰.۸۲ | ۱۳.۹۵ |
| | | تعالی گرا | ۰.۸۹ | ۱۴.۹۱ |
| X2/df= 1.98, RMSEA =0.062, GFI=0.94 , AGFI =0.91 | | | | |

همان گونه که در جدولهای ۳، ۴، ۵ دیده می‌شود، شاخص‌های در نظر گرفته شده برای مؤلفه‌های زیر مجموعه مؤلفه‌های ابعاد سه‌گانه الگوی شایستگی مدیران دولتی، از اثر تبیین‌کنندگی معناداری برخوردار بوده‌اند؛ زیرا عدد معنادار به دست آمده برای آنها خارج از دامنه قدر مطلق ۱/۹۶ بوده است. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم الگو نیز در نمودار ۲ بیان شده است. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، اثر تبیین‌گری مؤلفه‌های زیرمجموعه هر یک از ابعاد سه‌گانه فردی، ارزشی و شغلی و در مرحله دوم نیز اثر تبیین‌کنندگی این ابعاد سه‌گانه بر کل شایستگی‌های مدیران دولتی بررسی شده است.



Chi-Square=25.20, df=10, P-value=0.01048, RMSEA=0.071

نمودار ۲: تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم شایستگی‌ها در حالت تخمین استاندارد

نتایج حاصل از نمودار در حالت معناداری، بیانگر معنادار بودن اثرات در نظر گرفته شده در الگو را تأیید کردند. نتایج حاصل از بررسی الگو در حالت استاندارد نیز که در نمودار ۲ ارائه شده، نشان می‌دهد شایستگی‌های رفتاری و نگرشی به ترتیب ۸۰ و ۶۵ درصد از تغییرات بعد شایستگی‌های فردی الگو را بر عهده دارد. همچنین این نتایج نشان می‌دهند مؤلفه‌های شایستگی‌های سازمانی و اسلامی نیز به ترتیب ۴۸ و ۶۸ درصد از تغییرات بعد شایستگی‌های ارزشی الگو را بر عهده دارند. در نهایت، ۷۵ و ۶۰ درصد از تغییرات بعد شایستگی‌های شغلی نیز به مؤلفه‌های شایستگی‌های دانشی و مهارتی مربوط می‌شوند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نیز نشان می‌دهد ابعاد سه‌گانه شایستگی‌های فردی، ارزشی و شغلی به ترتیب ۷۸٪، ۹۲٪ و ۸۵٪ از تغییرات الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی را تبیین می‌کنند.

ه) بحث و نتیجه‌گیری

عملکرد مدیران دولتی تأثیراتی گسترده و عمیق بر ابعاد مختلف زندگی اجتماعی دارند؛ زیرا دامنه تأثیر سیاستها و راهبردهای عمومی آحاد مردم جامعه را در بر می‌گیرد. اجرای مؤثر این سیاستها و راهبردها به وجود مدیرانی شایسته و کاردان نیاز دارد. از این رو، توسعه شایستگی‌های مدیران در تعالی همه‌جانبه جامعه نقشی بسزا دارد. از سوی دیگر، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و کارگزاران عمومی هر کشور، به شرایط و الزامات ویژه سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن جامعه بستگی دارد و باید با اهداف، آرمانها و ارزشهای آن جامعه همسو باشد. این مهم، بومی‌سازی الگوهای شایستگی مورد استفاده در هر جامعه‌ای را ضروری می‌سازد.

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران ... ♦ ۳۵

در جمهوری اسلامی ایران نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی باید متناسب با آرمان‌ها و ارزش‌های نظام اسلامی و خط‌مشی‌های اساسی مورد تأکید کشور توسعه یابند. سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ج.ا.ا. یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و خط‌مشی‌های جهت‌ساز اقدامات و برنامه‌های کشور به شمار می‌رود. یکی از الزامات مهم دستیابی به اهداف این سند راهبردی، برخورداری مدیران دولتی از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای سیاستها و برنامه‌هایی است که در این راستا تدوین می‌شوند. از این رو، این پژوهش با هدف مساعدت به بومی‌سازی و توسعه الگوی شایستگی مدیران و کارگزاران عمومی در ج.ا.ا. شایستگی‌های مبتنی بر اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز را در قالب الگویی مفهومی ارائه کرده است.

برای تدوین این الگو، متن سند چشم‌انداز با استفاده از روش تحلیل تم بررسی و تحلیل شد و طی سه مرحله اصلی، محتوای این سند توصیف، تحلیل و تفسیر شد؛ بدین صورت که ویژگی‌های پیش‌بینی شده برای ج.ا.ا. در افق ۱۴۰۴ واکاوی و شایستگی مورد نیاز مدیران برای دستیابی به هر یک از آنها تعیین شد و سپس در ابعاد کلی تری دسته‌بندی و در مرحله نهایی این شایستگی‌ها در قالب الگویی جامع تدوین شدند. الگوی ارائه شده از نظر دسته‌بندی ارائه شده توسط روٹول (۲۰۰۰) در زمره رویکردهای ارائه الگوی شایستگی بومی قرار می‌گیرد که در این رویکرد، الگوی شایستگی خاص سازمان طراحی و تدوین می‌شود. از نظر دسته‌بندی بریسکو و هال (۱۹۹۱)، الگوی ارائه شده در این پژوهش مبتنی بر راهبرد است؛ یعنی تلاش دارد شایستگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و جهت‌گیری‌های کلان آینده را تدوین کند. همچنین در دسته‌بندی ارائه شده توسط علوی (۲۰۰۶) نیز این الگو در شمار رویکرد تجزیه و تحلیل تجربی است؛ زیرا از مدیران در مورد اهمیت شایستگی‌های خاص نظرسنجی می‌کند. بر پایه نتایج حاصل از تحلیلهای انجام شده، الگوی شایستگی مدیران دولتی در ج.ا.ا. بر اساس سند چشم‌انداز، شامل سه بعد اصلی شایستگی‌های فردی، شغلی و ارزشی است.

شایستگی‌های فردی در دو طبقه شایستگی‌های نگرشی و رفتاری دسته‌بندی شده‌اند. شایستگی‌های فردی مدیران دولتی برای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز عبارتند از: تعالی‌گرا، مربی، استقلال‌طلب، مهرپرور، پویا، خودکنترل، منضبط و الهام‌بخش. شایستگی‌های نگرشی مدیران در این الگو عبارتند از: هویت ایرانی - اسلامی، مثبت‌اندیشی، عزت نفس، خودباوری، وجدان‌کاری و تعهد. برخورداری از این شایستگی‌های رفتاری و نگرشی، عملکرد مدیران دولتی را در انجام وظایف شغلی خود ارتقا می‌دهد.

در این الگو، منظور از شایستگی‌های شغلی برخورداری از دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی است. شایستگی‌های دانشی مورد نیاز مدیران دولتی در این زمینه عبارتند از: مصلحت‌اندیشی، آزاداندیشی، خردمند، دانشور، خلاق، خیره، فرهیخته. بعد دیگر شایستگی‌های شغلی مدیران دولتی نیز شامل شایستگی‌های مهارتی است که عبارتند از: تعامل‌گرا، مشارکت‌جو، ثبات‌آفرین، توسعه‌گرا، مشارکت‌جو، نوآور، تأثیرگذار و انسجام‌بخش.

بعد سوم این الگو نیز شامل شایستگی‌های ارزشی است که به پایداری مدیران دولتی به ارزشهای اسلامی و سازمانی اشاره دارد که به نگرش، رفتار و عملکرد مدیران دولتی در عمل به وظایف و مسئولیت‌های خود جهت می‌دهند. ارزشهای اسلامی تأثیرگذار در این زمینه عبارتند از: توکل، تقوا، انقلابی، صالح، عزت‌گرا، ایثارگر، شاکر

و مؤمن. ارزشهای سازمانی نیز که پایبندی به آنها برای مدیران دولتی ضروری است عبارتند از: منصف، عادل، مسئولیت‌پذیر، خدمتگزار، ارزش‌آفرین، عدالت‌گرا و اخلاق‌مدار.

توسعه این شایستگی‌های فردی، شغلی و ارزشی، قابلیت‌های مورد نیاز مدیران و کارگزاران عمومی را برای نیل به سوی اهداف تعریف شده در سند چشم‌انداز ارتقا خواهد داد. امید است توسعه و کاربرد هر چه بیشتر این الگو، امکان تعالی هر چه بیشتر عملکرد مدیران و کارگزاران عمومی را در راستای تحقق جایگاه متعالی پیش‌بینی شده برای ج.ا.ا. در افق ۱۴۰۴ فراهم سازد.

محدودیت‌های انجام تحقیق

در هر پژوهشی، عوامل ناخواسته‌ای ممکن است نوعی از محدودیتها را در پژوهش به وجود آورند که قابلیت تعمیم نتایج آن را محدود سازند. در انجام تحقیق حاضر نیز محدودیتهایی وجود داشت که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱. شناسایی و تدوین شایستگی‌ها تنها بر اساس بررسی محتوای سند چشم‌انداز (ویژگی‌های ایران ۱۴۰۴) انجام شده است. استفاده از دیگر روشها مانند مصاحبه با مدیران راهبردی و بهینه‌کاوی می‌تواند نتایج جامع‌تری در این زمینه فراهم کند.
۲. در این پژوهش برای اعتبارسنجی الگو از نظرسنجی (ابزار پرسشنامه) استفاده شده است؛ محدودیتهایی همراه با کاربرد این ابزار در این پژوهش نیز وجود داشته است.
۳. محدود بودن مطالعات و سوابق قبلی در مورد شایستگی‌های مدیران دولتی در کشور، امکان مقایسه نتایج این پژوهش را با مطالعات پیشین محدود ساخته است.
۴. در این پژوهش به تفاوت ماهیت وظایف شغلی مدیران راهبردی حوزه‌های گوناگون و در لایه‌های مختلف توجه نشده است. بی‌تردید مدیران هر حوزه به شایستگی‌های ویژه‌ای نیاز بیشتری دارند.

پیشنهاد به پژوهش‌های آتی

با وجود محدودیتهای پیش‌گفته، پژوهش حاضر یکی از نخستین مطالعاتی است که در زمینه الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی متناسب با سند چشم‌انداز کشور انجام شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی برای رفع این محدودیتها و پیشبرد، تکمیل و تعمیق نتایج آن، به موضوعهای ذیل بپردازند:

- ۱- تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس رویکرد بهینه‌کاوی؛
 - ۲- تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس رویکرد تحلیل رفتاری؛
 - ۳- تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی حوزه‌های مختلف نظام اداری کشور؛
 - ۴- تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی در سطوح مختلف نظام اداری؛
 - ۵- اعتبارسنجی الگوی پیشنهاد شده در این پژوهش با دیگر روشها؛
- تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی در هر یک از ابعاد بیان شده به صورت جامع‌تر و دقیق‌تر.



منابع

- قرآن کریم. ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای (۱۳۶۷). تهران: بنیاد نشر قرآن.
- اسدی فرد، رویا؛ احمدعلی خائف الهی و علی رضائیان (۱۳۹۰). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام(ره)». نشریه مدیریت دولتی، دوره سوم، ش ۸: ۷۵-۹۲.
- رهنورد، فرج‌اله (۱۳۹۰). «الگوی مدیریت دولتی برای تحقق حاکمیت توازن چشم‌انداز ۱۴۰۴». نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۶: ۴۳-۵۸.
- علوی، سید بابک و کاوه مقدم (۱۳۸۵). «نقش توسعه استاندارد شایستگی در حرفه‌ای‌تر شدن مدیریت منابع انسانی». مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی: ۱۳۷-۱۱۸.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۷). «آموزش مدیران با الگوی شایستگی». ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، ش ۱۷.
- مینتزربرگ، اچ (۱۳۹۰). سازمانها مدیر می‌خواهند نه دانش‌آموخته MBA. ترجمه سید مهدی الوانی و میثاق شلویری. تهران: مکتب ماهان.
- Quran. Translated by M. Elahi Ghomshei (1988). Tehran: Publication of Bonyad.
- Alavi, B. & K. Moghadam (2006). "The Role of Developing Competency Standard in being Professional Human Resource Management". *The Third Conference of Developing Human Resources*, P. 118-137.
- Asadi Fard, R; A. Khaef Elahi and A. Rezaeian (2011). "Competency Model of Iranian Public Managers Based on Imam Khomeini Sahife". *Journal of Public Management*, 3 (8): 75-92.
- Draganidis, F. & G. Mentzas (2006), "Competency Based Management Review of Systems and Approaches". *Information Management a Security*, 14: 1.
- GAPPAS (2007). "A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers". *Global Alliance for Project Performance Standards*.
- Ghazi Zadeh, Z.; A. Mir-Mohammad Sadeghi & B. BabaBeik (2013). "Introducing Competency Model of EPC Project Managers and its Effect on Project Success in Knowledge-Based Organizations". *International Management Conference*, Shiraz: http://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01_1137.html.
- Karami, M. (2008). "Training Managers with Competency Pattern". *Journal of Delicacy*, 18 (17).
- Mintzberg, H. (2011). "Organization Need Managers, Not Graduated of MBA Graduates". Translated by M. Alvani and M. Salviri. Tehran: Maktab Mahan Publications.
- Nill, Jan & René Kemp (2009). "Evolutionary Approaches for Sustainable Innovation Policies: From Niche to Paradigm?". *Research Policy*, 38: 668-680.

- Rahnavard, F. (2011). “**Public Management Pattern in Order to Implementing Appropriate Governance Based on 2025 Vision Plan**”. *Journal of Public Management Vision*. Vol. 6: 43-58.
- Sobhiyeh, M.H. & M. Malekjafarian (2010). “**Development Project Managers Competency Assessment Model in R&D Projects**”, *IPMA 24th International Conference*, Istanbul.
- Spencer, L.M. & S.M. Spencer (1993). **Competence at Work: Model for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Sylvia, H. (2000). “**Competency Management in the British Civil Service**”. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, Iss: 4: 354-368.
- Sylvia, Horton (2002). **Competency Management in the Public Sector**.
- Turo, V. (2000). “**Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment**”. *International Journal of Public Sector Management*. 13(4): 333.

