

شایستگی حرفه‌ای

# کارکنان

دکتر کریم حمدی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شایستگی حرفه‌ای کارکنان

تالیف:

دکتر کریم حمدی

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات



انتشارات موجک



سرشناسه: حمدی، کریم، ۱۳۳۴ -

عنوان و نام پدیدآور: شایستگی حرفه‌ای کارکنان/تالیف کریم حمدی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۱۸۵ ص.: جدول.

شابک: ۸-۱۹-۸۳۰۷-۶۰۰-۹۷۸-۲۲۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع: Manpower planning

موضوع: کارکنان -- توانمندسازی

موضوع: Employee empowerment

موضوع: کارکنان -- ارزشیابی

موضوع: Employees -- Rating of

موضوع: بهره‌وری کار -- مدیریت

موضوع: Labor productivity -- Management

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ح ۸ ن ۹ / ۵ HF ۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۵۰۴۱۲۱۰

انتشارات موجک

تلگرام: ۰۹۰۱۷۶۶۷۲۵۰۲-۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۶ - ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۳ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: شایستگی حرفه‌ای کارکنان

تالیف: دکتر کریم حمدی

طراح جلد: سیده زهرا روشنایی

مشخصات ظاهری: ۱۸۵ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۶، تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال، شابک: ۸-۱۹-۸۳۰۷-۶۰۰-۹۷۸

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱	پیشگفتار
۳	فصل اول: شایستگی حرفه‌ای
۳	۱-۱ مقدمه
۴	۲-۱ تعاریف شایستگی
۶	۳-۱ مدیریت شایستگی
۷	۴-۱ کاربردهای مدیریت شایستگی
۱۰	۵-۱ تاریخچه شایستگی
۱۲	۶-۱ انواع و سطوح شایستگی
۱۲	۱-۶-۱ شایستگی‌های رفتاری و فنی
۱۲	۲-۶-۱ شایستگی‌های سخت و نرم
۱۳	۳-۶-۱ شایستگی‌های ضروری، عمومی، بخشی و مشترک
۱۳	۴-۶-۱ شایستگی‌های فنی، شغلی، رهبری
۱۴	۵-۶-۱ شایستگی‌های محوری و خاص
۱۴	۷-۱ مدل‌های شایستگی
۱۶	۱-۷-۱ مدل‌های شایستگی منسجم
۱۷	۲-۷-۱ مدل رپ
۱۸	۳-۷-۱ مدل آلریچ
۱۹	۴-۷-۱ مدل شایستگی منابع انسانی

- ۱۹-۷-۱ مدل گارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)..... ۱۹
- ۲۰-۷-۱ مدل فرید نبرگ (۲۰۰۴)..... ۲۰
- ۲۱-۷-۱ مدل‌های شایستگی منابع انسانی..... ۲۱

## فصل دوم: آموزش و شایستگی حرفه‌ای کارکنان..... ۲۷

- ۲۷-۱-۲ مقدمه..... ۲۷
- ۲۸-۲-۲ تعریف آموزش کارکنان..... ۲۸
- ۲۹-۳-۲ اهمیت آموزش کارکنان..... ۲۹
- ۳۲-۴-۲ مهارت کارکنان..... ۳۲
- ۳۵-۵-۲ آموزش‌های کارکنان..... ۳۵

## فصل سوم: آموزش و شایستگی حرفه‌ای کارکنان در محیط‌های کاری..... ۴۳

- ۴۳-۱-۳ مقدمه..... ۴۳
- ۵۱-۲-۳ خط‌مشی‌گذاری آموزش کارکنان در ایران..... ۵۱
- ۵۶-۳-۳ انواع آموزش کارکنان..... ۵۶
- ۵۷-۱-۳-۳ آموزش رسمی..... ۵۷
- ۵۷-۲-۳-۳ آموزش غیر رسمی..... ۵۷
- ۵۸-۳-۳-۳ آموزش فنی و حرفه‌ای..... ۵۸
- ۵۸-۴-۳-۳ مدل‌های آموزش کارکنان..... ۵۸
- ۵۹-۱-۴-۳ مدل‌های ساده و خطی..... ۵۹
- ۶۰-۲-۴-۳ مدل آموزش و توسعه بدنه (T.D.L.B)..... ۶۰
- ۶۱-۳-۴-۳ مدل پارکر..... ۶۱
- ۶۲-۴-۴-۳ مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان..... ۶۲
- ۶۲-۵-۴-۳ مدل رویکرد سیستمی به آموزش کارکنان..... ۶۲



## فصل چهارم: شایستگی حرفه‌ای مدیران ..... ۶۷

- ۶۷..... ۱-۴ مقدمه
- ۶۸..... ۲-۴ نظریه‌های دانشمندان پیرامون شایستگی‌های مدیران
- ۶۸..... ۱-۲-۴ تئوری مبتنی بر شناخت منابع
- ۶۹..... ۲-۲-۴ تئوری اسنادی رهبری
- ۷۰..... ۳-۲-۴ تئوری رهبری فره‌مند
- ۷۲..... ۴-۲-۴ مطالعه نورد گراف در حوزه شایستگی‌های مدیران دولتی
- ۷۳..... ۵-۲-۴ پژوهش جیمز و وودکاک در حوزه شایستگی
- ۷۵..... ۳-۴ شایستگی مدیران از دیدگاه اسلام
- ۷۵..... ۱-۳-۴ ویژگی‌های شایستگی مدیران از دیدگاه قرآن
- ۷۶..... ۲-۳-۴ شایستگی مدیران از دیدگاه پیامبر اسلام (ص)
- ۷۷..... ۳-۳-۴ شایستگی مدیران از دیدگاه امیرالمومنین علی(ع)
- ۷۷..... ۴-۳-۴ شایستگی از دیدگاه امام صادق(ع)
- ۷۸..... ۴-۴ جمع بندی ویژگی‌های شایسته سالاری مدیران
- ۷۸..... ۵-۴ دانش
- ۷۹..... ۱-۵-۴ دانش مدیریت
- ۷۹..... ۲-۵-۴ تعریف دانش
- ۷۹..... ۳-۵-۴ تعریف کاربردی دانش
- ۸۰..... ۴-۵-۴ اصول رمزگذاری دانش
- ۸۰..... ۶-۴ مهارت
- ۸۰..... ۱-۶-۴ مهارت فنی
- ۸۱..... ۲-۶-۴ مهارت ادراکی
- ۸۱..... ۳-۶-۴ مهارت انسانی
- ۸۲..... ۴-۶-۴ مهمترین مهارت‌های مدیران
- ۸۲..... ۵-۶-۴ نقش مدیریت هوش احساسی در مهارت (EQ)

- ۷-۴ تجربه ..... ۸۴
- ۱-۷-۴ فرآیند کسب تجربه در سازمان ..... ۸۴
- ۲-۷-۴ نقش تجربه در پرورش مدیران ..... ۸۴
- ۸-۴ توانایی ..... ۸۷

## فصل پنجم: مدیریت دانش و شایستگی حرفه‌ای کارکنان ..... ۸۹

- ۱-۵ مقدمه ..... ۸۹
- ۲-۵ تاریخچه مدیریت دانش ..... ۹۱
- ۳-۵ مدیریت دانش در ایران ..... ۹۲
- ۴-۵ تعریف دانش ..... ۹۳
- ۵-۵ سلسله مراتب دانش ..... ۹۶
- ۶-۵ انواع دانش ..... ۹۸
- ۱-۶-۵ دانش آشکار یا صریح یا دانش کدگذاری شده ..... ۹۸
- ۲-۶-۵ دانش ضمنی یا دانش پنهان ..... ۹۹
- ۳-۶-۵ تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار ..... ۱۰۰
- ۷-۵ جریان دانش ..... ۱۰۴
- ۸-۵ خصوصیات دانش ..... ۱۰۵
- ۹-۵ منابع دانش ..... ۱۰۶
- ۱-۹-۵ دانش ساختاریافته ..... ۱۰۶
- ۲-۹-۵ دانش ساختار نیافته ..... ۱۰۷
- ۱۰-۵ اصولی برای تقویت فرهنگ موثر انتقال دانش ..... ۱۰۷
- ۱۱-۵ مدیریت دانش، مدیریت سرمایه‌های پنهان شما ..... ۱۰۸
- ۱۲-۵ مدیریت دانش چیست؟ ..... ۱۰۸
- ۱۳-۵ اصول مدیریت دانش ..... ۱۱۰
- ۱۴-۵ اهداف مدیریت دانش ..... ۱۱۱

۱۱۱	.....	فرآیند یا چرخه مدیریت دانش
۱۱۳	.....	پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان
۱۱۴	.....	مدیریت دانش در سازمان (ساختار)
۱۱۷	.....	مدیریت دانش در زمینه فناوری
۱۲۰	.....	مدیریت دانش در منابع انسانی
۱۲۲	.....	منافع و مزایای استفاده از مدیریت دانش در سازمان
۱۲۴	.....	عوامل حیاتی جهت موفقیت مدیریت دانش
۱۲۴	.....	مشکلات نبود مدیریت دانش
۱۲۵	.....	پیامدهای عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۲۶	.....	مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان
۱۲۶	.....	مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۳۰	.....	اهداف پیاده‌سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سازمان

### فصل ششم: ارزشیابی آموزشی حرفه‌ای کارکنان ..... ۱۳۳

۱۳۳	.....	۱-۶ مقدمه
۱۳۳	.....	۲-۶ تعریف ارزشیابی آموزشی
۱۳۵	.....	۳-۶ مفهوم ارزشیابی آموزشی
۱۳۷	.....	۴-۶ تاریخچه ارزشیابی اثر بخشی و سنجش اثر آموزش
۱۳۹	.....	۵-۶ فرآیند ارزشیابی آموزشی
۱۳۹	.....	۶-۶ بررسی عملکرد و بیان ضرورت فعالیت‌های آموزشی
۱۴۰	.....	۷-۶ نیازسنجی آموزشی
۱۴۰	.....	۸-۶ برنامه‌ریزی و اجرا
۱۴۱	.....	۹-۶ ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی
۱۴۲	.....	۱۰-۶ ضرورت ارزشیابی برنامه‌های آموزشی
۱۴۵	.....	۱۱-۶ رابطه ارزشیابی با فرآیند آموزش

- ۱۲-۶ رویکردهای ارزشیابی ..... ۱۴۶
- ۱۳-۶ انواع ارزشیابی ها ..... ۱۴۷
- ۱۴-۶ سطوح ارزشیابی ..... ۱۴۸
- ۱۵-۶ الگوهای ارزشیابی ..... ۱۴۹
- ۱-۱۵-۶ الگوی چهارسطحی پاتریک ..... ۱۵۰
- ۲-۱۵-۶ الگوی نظام بل ..... ۱۵۵
- ۳-۱۵-۶ الگوی سیپ ..... ۱۵۶
- ۴-۱۵-۶ الگوی دانشگاه کالیفرنیا، لس آنجلس ..... ۱۵۷
- ۵-۱۵-۶ الگوی پارکر ..... ۱۵۸
- ۶-۱۵-۶ الگوی هالتون ..... ۱۵۸
- ۷-۱۵-۶ الگوی زمینه-درونداد-واکنش-نتایج ..... ۱۵۹
- ۸-۱۵-۶ الگوی پنج سطحی فیلیپس ..... ۱۵۹
- ۹-۱۵-۶ الگوی فنون حل مشکل ..... ۱۶۱
- ۱۰-۱۵-۶ الگوی آموزش کاسگی ..... ۱۶۲
- ۱۱-۱۵-۶ الگوی آموزش CIRO ..... ۱۶۳
- ۱۶-۶ ارزشیابی آموزشی و اثربخشی سازمانی ..... ۱۶۳

## منابع ..... ۱۶۵

- منابع فارسی ..... ۱۶۵
- منابع انگلیسی ..... ۱۸۰

## پیشگفتار

در دنیای امروز کسب و کار با توسعه فزاینده‌ای در رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع غیر قابل پیش‌بینی روبروست. وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک یه سازمان محسوب می‌شود. انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. با توجه به چالش‌های فراوان پیش رو، برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان نیاز دارند از اینرو در سال‌های اخیر موضوع مدیریت استعداد بعنوان یک فعالیت کلیدی مدیریت، بیش از گذشته مطرح بوده است (لویز و هاگمن، ۱، ۲۰۰۶: ۱۴۰، سکوزا، سکولین و مک دنل، ۲۰۱۳: ۴۵۶).

هریک از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می‌کنند فرصت‌هایی را برای رشد و بالندگی اعضای خود به وجود آورند. پیشرفت و تحولات سریع علم و تکنولوژی همراه با تحولات وسیع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایجاب می‌کند که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها به عنوان مهمترین عامل توسعه یک سازمان، به منظور همگامی و همراهی با تحولات مذکور، اکتفای چندانی به آموزش‌های قبل و بدو خدمت خود نمایند و با استفاده از فرصت‌ها و شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بتوانند به عنوان عنصری فعال و موثر در جهت تحقق اهداف خود و سازمان نقش لازم را ایفا نمایند. امروزه آموزش ضمن خدمت نه تنها در سازمان‌های آموزشی، بلکه در تمام سازمان‌هایی که به طور مستمر در صدد ارتقای کیفی و کمی علمی و حرفه‌ای خود هستند، در سطح وسیعی به کار گرفته می‌شود. برنامه‌های آموزش ضمن خدمت وقتی موثر است که بر اساس نیازهای واقعی کارکنان باشد و آن‌ها داوطلبانه در آموزش شرکت نمایند. نوع نیازها و انتظارات شرکت

---

<sup>1</sup> Lewis and Heckman

کنندگان عامل مهمی در تعیین اهداف آموزشی، محتوای درسی دوره‌ها، روش‌های آموزشی، نحوه اجرای برنامه، و همچنین نحوه ارزشیابی آموزشی است.

در این کتاب، شایستگی حرفه‌ای مدیران بعنوان رویکردی کارآمد در مدیریت، ارائه می‌گردد. کتاب شامل چهار فصل است که در فصل اول به بررسی پدیده شایستگی حرفه‌ای می‌پردازیم و در فصل دوم آموزش و شایستگی حرفه‌ای کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. فصل‌های سوم و چهارم کتاب نیز به آموزش و شایستگی حرفه‌ای کارکنان در محیط‌های کاری و شایستگی حرفه‌ای مدیران می‌پردازد. در پایان و در فصل پنجم این کتاب، مدیریت دانش و شایستگی حرفه‌ای کارکنان، ارائه می‌گردد.

# Professional competence of employees

By: Karim Hamdi Ph.D

هریک از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می‌کنند فرصت‌هایی را برای رشد و بالندگی اعضای خود به وجود آورند. پیشرفت و تحولات سریع علم و تکنولوژی همراه با تحولات وسیع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایجاب می‌کند که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها به عنوان مهمترین عامل توسعه یک سازمان، به منظور همگامی و همراهی با تحولات مذکور، اکتفای چندانی به آموزش‌های قبل و بدو خدمت خود ننمایند و با استفاده از فرصت‌ها و شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بتوانند به عنوان عنصری فعال و موثر در جهت تحقق اهداف خود و سازمان نقش لازم را ایفا نمایند.

ISBN: 978-600-8307-19-8



انتشارات موجک