

بررسی میزان توجه به شاخصهای شایستگی مدیران در انتخاب و انتصاب آنان در مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرهای مراغه و بناب

ناظم عزیزی

چکیده:

هدف این پژوهش بررسی میزان توجه به شاخصهای شایستگی مدیران در انتخاب آنان در مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرهای مراغه و بناب بود. روش تحقیق توصیفی- پیمایشی بود که در آن از جامعه آماری مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرهای مراغه و بناب، تعداد ۱۱۵ نفر مدیر و ۳۴۵ نفر معلم با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ۳۶۰ درجه شایستگی مدیران (صدقیانی و قرائی پور، ۱۳۸۲ برگرفته از آزمون براون) استفاده شد. نتایج تحقیق در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیران در مقطع ابتدایی و راهنمایی تفاوت معنی داری را نشان نداد. بررسی میانگین های ارزیابی دو گروه مرد و زن نشان می دهد که مدیران مرد ارزیابی بهتری از شایستگی خود در مقایسه با مدیران زن دارند. در ارزیابی شایستگی مدیران، بین ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد مدارس تفاوت وجود ندارد. همچنین مشخص شد که در انتخاب مدیران به بعضی از شاخص های شایستگی ها توجه کامل نمی شود.

کلمات کلیدی: ارزیابی شایستگی، انتخاب مدیران، معلمان و مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی.

مقدمه

مدیریت از مهم ترین تلاش های انسانی در تاریخ حیات اجتماعی بشر است. جوامع بشری از مجموعه ای از سازمان ها با اهداف مختلف تشکیل می شود که هر کدام وظایفی را انجام می دهند. زمانی جامعه به اهداف مورد نظر خود می رسد که همه سازمان ها با انجام وظایف و برنامه ها به اهداف سازمانی نایل آیند (میرسپاسی، ۱۳۷۸). بدون تردید، جهان امروز جهان رقابت سازمانها برای حفظ و تداوم بقاست و هر سازمان به دنبال تجهیز خود به منابع و ابزارهایی است که در شرایط پر آشوب کنونی، نه تنها در مقابل تهدیدهای پیرامونی، سازمان را مصون نگه دارد بلکه منجر به برتری نسبت به رقبای نیز گردد. یکی از موثرترین عوامل اثرگذار بر مزیت رقابتی سازمانها، برخورداری از منابع انسانی توانمند است که ارزشمندترین سرمایه، محسوب می شود. بر این اساس، سازمانها به دنبال آن هستند تا این سرمایه ارزشمند و توانمند ساز را توسعه داده و به بهترین وجه از دانش و تخصص، مهارت و تجربیات این منبع عظیم بهره برداری نمایند. لذا منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمانها، بویژه سازمان آموزش و پرورش محسوب می شود، که با تلاش همگانی و ایجاد هماهنگی میان آنها و به کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می تواند اهداف سازمان را تحقق بخشد. این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای است که در هر محیط سازمانی می تواند به بالفعل تبدیل شود. دست یابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. به گفته کیت دیویس (۱۹۸۸)، (به نقل از صالحی صدقیانی، ۱۳۸۲، ص ۲۶). در هر سازمان افراد سرچشمه شکوه و عظمت آن سازمان هستند. برای اینکه نیروی انسانی توان واقعی خود را در سازمان به کار گیرد لازم است اصل سپردن کار به کاردان در جامعه و به تبع آن در سازمان اعمال گردد. از مواردی که نیاز شدید به مدیران شایسته هست؛ آموزش و پرورش می باشد که در صورت عدم به کارگیری مدیران شایسته و نبود شاخصهای شایسته گزینی تبعات منفی غیر قابل جبران را به دنبال خواهد داشت. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاههای مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت های آنهاست که در مدیریت در قالب نظام شایسته سالاری و شایستگی بررسی می گردد. (صالحی صدقیانی، ۱۳۸۲، ۲۶)

مروری بر تحقیقات:

در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چند منظوره ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می گیرد (مجاب و همکاران ۲۰۱۱). در ادبیات موجود، تعاریف مختلفی درباره شایستگی وجود دارد. همه تعاریف مذکور بسیار شبیه هم هستند. و بر نقشها و مسئولیت های شغلی تأکید می شود (کلارک، ارمیت، ۲۰۱۰) اما با بررسی آنها نتیجه می گیریم، که تعریف واحد و اصطلاح شناسی معینی درباره شایستگی وجود ندارد (کرمی، صالحی، ۱۳۸۸).

به اعتقاد سانچز (به نقل از چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶) شایستگیها مجموعه ای از دانش، خصوصیات، نگرشها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، میتوانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند. شایستگی ها فرد را قادر می سازند تا کار را ماهرانه (نظیرتصمیم های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت های پیچیده و نامعین انجام دهد، مانند کار حرفه ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی.

چیورز و چیتام (به نقل از چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶) یک تعریف کلی درباره شایستگی بیان می کنند. شایستگی عملکرد کاملاً مؤثر درون یک حرفه است که ممکن است درمانه ای از کارایی با بیشترین میزان برتری قرار بگیرد .

تجزیه و تحلیل:

۱- ۴ آماره های توصیفی تحقیق

در این بخش آماره هایی از قبیل فراوانی ها، درصد فراوانی، میانگین ها و... با استفاده از جداول مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

جدول شماره ۴-۱ داده های توصیفی مربوط به نمونه ی آماری انتخاب شده برای پژوهش را نشان می دهد چنانکه در جدول نیز مشاهده می گردد گروه جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مدیران و معلمان مدارس مقطع ابتدایی و راهنمایی شهرهای مراغه و بناب می باشد.

جدول ۱-۴. توزیع فراوانی جامعه و نمونه آماری مدیران و معلمان بر حسب منطقه

طبقات	مقطع	منطقه	تعداد	فراوانی	درصد فراوانی
جامعه مدیران	ابتدایی	مراغه	۶۴	۱۰۳	۶۲
		بناب	۳۹		
	راهنمایی	مراغه	۳۸	۶۳	۳۸
		بناب	۲۵		
	کل		۱۶۶	۱۶۶	۱۰۰
نمونه مدیران	ابتدایی	مراغه	۴۳	۷۲	۶۲/۶
		بناب	۲۹		
	راهنمایی	مراغه	۲۵	۴۳	۳۷/۴
		بناب	۱۸		
	کل		۱۱۵	۱۱۵	۱۰۰
جامعه معلمان	ابتدایی	مراغه	۴۰۵	۶۷۴	۷۴
		بناب	۲۶۹		
	راهنمایی	مراغه	۱۴۷	۲۳۰	۲۶
		بناب	۸۳		
	کل		۹۰۴	۹۰۴	۱۰۰
نمونه معلمان	ابتدایی	مراغه	۱۳۹	۲۱۶	۶۳
		بناب	۷۷		
	راهنمایی	مراغه	۸۲	۱۲۹	۳۷
		بناب	۴۷		
	کل		۳۴۵	۳۴۵	۱۰۰

جدول ۲-۴. داده های توصیفی خودارزیابی شایستگی از دیدگاه مدیران

گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	پایین ترین	بالا ترین
ابتدایی	۷۲	۱۳۹/۲۱	۲۳/۸۸	۱۱۳	۶۶	۱۷۹
راهنمایی	۴۳	۱۲۳/۹۰	۲۹/۰۶	۹۶	۷۷	۱۷۴
کل	۱۱۵	۱۳۳/۶۲	۲۶/۸۱	۱۱۳	۶۶	۱۷۹

جدول شماره ۲-۴ اطلاعات مربوط به داده های توصیفی مربوط خود ارزیابی شایستگی از دیدگاه مدیران را در دو مقطع ابتدایی، راهنمایی نشان می دهد. میانگین خود ارزیابی شایستگی برای مقطع ابتدایی ۱۳۹/۲۱ و برای مقطع راهنمایی ۱۲۳/۹۰ می باشد.

جدول ۳-۴. داده های توصیفی متغیر ارزیابی شایستگی از دیدگاه معلمان مدرسه

گروه	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	پایین ترین	بالا ترین	تعداد
ابتدایی	۱۱۹/۶۳	۲۳/۲۹	۸۷	۸۷/۳۳	۱۷۵	۲۱۶
راهنمایی	۱۲۰/۶۴	۱۶/۷۶	۷۸/۶۷	۹۰/۶۷	۱۶۹/۳۳	۱۲۹
کل	۱۲۰	۲۱/۰۷	۸۷/۳۳	۸۷/۳۳	۱۷۵	۳۴۵

جدول شماره ۳-۴ اطلاعات مربوط به داده های توصیفی مربوط متغیر ارزیابی شایستگی از دیدگاه معلم مدرسه را در دو مقطع ابتدایی و راهنمایی نشان می دهد. میانگین دیدگاه معلم برای مقطع ابتدایی ۱۲۰/۸۰ و برای مقطع راهنمایی ۱۲۱/۲۸ می باشد. همچنین نتایج در نمودار ۳-۴ نیز ارائه شده است.

۲-۴ تحلیل استنباطی

برای تحلیل فرضیه های اول تا پنجم تحقیق از روش تحلیل t مستقل استفاده شد.

تحلیل فرضیه ها

فرضیه اول: در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیران در مقطع ابتدایی تفاوت معنی داری وجود دارد.

در این پژوهش قبل از تحلیل داده ها برای بررسی همگنی واریانس متغیرها، از آزمون لون استفاده شد. جدول زیر نتایج آزمون های همگنی واریانس لوین بین شایستگی ارزیابی معلمان مدرسه خودارزیابی مدیران مقطع ابتدایی را نشان می دهد.

جدول ۴-۴ نتایج آزمون همگنی های واریانس لون بین متغیر شایستگی خودارزیابی معلمان و مدیران مدارس ابتدایی

متغیر	مقدار F	معنی داری
شایستگی مدیر	۰/۳۳۰	۰/۵۶۷

نتایج مندرج در جدول بالا نشان می دهند که آزمون لون در متغیر شایستگی خودارزیابی معلمان و مدیران مدارس ابتدایی ($F = ۰/۳۳۰$) و ($p = ۰/۵۶۷$)، معنی دار نمی باشند. بنابراین، واریانس متغیر شایستگی در مدیران و معلمان ابتدایی به طور معنی داری متفاوت نیستند و فرض همگنی واریانس ها تایید می شود.

جدول ۴-۴ نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه ارزیابی معلمان و ارزیابی مدیران در مقطع ابتدایی

متغیر	اختلاف میانگین ها	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
ارزیابی شایستگی	۱۹/۵۷	۲۹/۱۹	۳/۴۱	۷۲	۵/۷۲	۰/۰۰۱

نتایج حاصل از آزمون t مستقل در جدول ۴-۴ ارائه شده است. چنانکه مشاهده می گردد t بدست آمده (۵/۷۲) در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می باشد. بنابر این با تایید فرضیه تحقیق می توان گفت که در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیران در مقطع ابتدایی تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیر در مقطع راهنمایی تفاوت معنی داری وجود دارد.

در این پژوهش قبل از تحلیل داده ها برای بررسی همگنی واریانس متغیرها، از آزمون لون استفاده شد. جدول زیر نتایج آزمون های همگنی واریانس لوین بین شایستگی ارزیابی معلمان مدرسه خودارزیابی مدیران مقطع راهنمایی را نشان می دهد.

جدول ۴-۵ نتایج آزمون همگنی های واریانس لون بین متغیر شایستگی خودارزیابی معلمان و مدیران مدارس راهنمایی

متغیر	مقدار F	معنی داری
شایستگی مدیر	۰/۰۷۷	۰/۷۸۲

نتایج مندرج در جدول بالا نشان می دهند که آزمون لون در متغیر شایستگی خودارزیابی معلمان و مدیران مدارس راهنمایی ($F = ۰/۰۷۷$) و ($p = ۰/۷۸۲$)، معنی دار نمی باشند. بنابراین، واریانس متغیر شایستگی در مدیران و معلمان راهنمایی به طور معنی داری متفاوت نیستند و فرض همگنی واریانس ها تایید می شود.

جدول ۴-۵. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه ارزیابی معلمان و ارزیابی مدیران در مقطع راهنمایی

متغیر	اختلاف میانگین ها	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
ارزیابی شایستگی	۲۳/۲۵	۳۱/۴۵	۴/۸۵	۴۱	۴/۷۹	۰/۰۰۱

نتایج حاصل از آزمون t مستقل در جدول ۴-۵ ارائه شده است. چنانکه مشاهده می گردد t بدست آمده در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می باشد. بنابر این با تایید فرضیه تحقیق می توان گفت که در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیران در مقطع راهنمایی تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه سوم: در ارزیابی شایستگی مدیران بین خود ارزیابی مدیران زن و مرد مدارس تفاوت وجود دارد.

جدول ۴-۶. داده های توصیفی مربوط به متغیر خود ارزیابی از مدیران زن و مرد

گروه	میانگین	انحراف معیار
زن	۱۲۷/۷۱	۲۶/۴۶
مرد	۱۳۹/۰۴	۲۶/۱۸

جدول ۴-۶. داده های توصیفی، میانگین و انحراف معیار مربوط به شایستگی خود ارزیابی از مدیران زن و مرد را نشان می دهد. در این پژوهش قبل از تحلیل داده ها برای بررسی همگنی واریانس متغیرها، از آزمون لون استفاده شد. جدول ۴-۶ نتایج آزمون های همگنی واریانس لوین بین شایستگی خودارزیابی مدیران زن و مرد را نشان می دهد.

جدول ۴-۶ نتایج آزمون همگنی های واریانس لون بین متغیر شایستگی مدیران زن و مرد

متغیر	مقدار F	معنی داری
شایستگی مدیر	۰/۰۵	۰/۸۱

نتایج مندرج در جدول ۴-۶ نشان می دهند که آزمون لون در متغیر شایستگی مدیران زن و مرد ($F = ۰/۰۵$ و $p = ۰/۸۱$)، معنی دار نمی باشند. بنابراین، واریانس متغیر شایستگی در مدیران زن و مرد به طور معنی داری متفاوت نیستند و فرض همگنی واریانس ها تایید می شود.

جدول ۷-۴. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه خود ارزیابی مدیران زن و مرد

متغیر	اختلاف میانگین ها	خطای استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
خود ارزیابی مدیران	۱۱/۳۲	۴/۹۱	۱۱۳	۲/۳۰	۰/۰۲

نتایج حاصل از آزمون t مستقل برای مقایسه خود ارزیابی مدیران زن و مرد در جدول ۷-۴ ارائه شده است. چنانکه مشاهده می گردد t بدست آمده در سطح ۰/۰۲ معنی دار می باشد. بنابر این با تایید فرضیه تحقیق می توان گفت که در ارزیابی شایستگی مدیران بین خود ارزیابی مدیران زن و مرد مدارس تفاوت وجود دارد.

فرضیه چهارم: در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد مدارس تفاوت وجود دارد.

جدول ۸-۴. داده های توصیفی مربوط به متغیر ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد

گروه	میانگین	انحراف معیار
زن	۱۱۸/۷۰	۱۸/۶۷
مرد	۱۲۱/۱۹	۲۳/۱۵

جدول ۸-۴ داده های توصیفی و میانگین و انحراف معیار مربوط به متغیر ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد را نشان می دهد. در این پژوهش قبل از تحلیل داده ها برای بررسی همگنی واریانس متغیرها، از آزمون لون استفاده شد. جدول ۸-۴ نتایج آزمون های همگنی واریانس لون متغیر ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد نشان می دهد.

جدول ۸-۴ نتایج آزمون همگنی های واریانس لون بین متغیر ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد

متغیر	مقدار F	معنی داری
شایستگی مدیر	۲/۳۱	۰/۱۳

نتایج مندرج در جدول ۸-۴ نشان می دهند که آزمون لون در متغیر ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد ($F = ۲/۳۱$ و $p = ۰/۱۳$) معنی دار نمی باشند. بنابراین، واریانس متغیر ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد به طور معنی داری متفاوت نیستند و فرض همگنی واریانس ها تایید می شود.

جدول ۹-۴ نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد

متغیر	اختلاف میانگین ها	خطای استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
ارزیابی معلمان	۲/۴۹	۳/۹۴	۱۱۳	۰/۶۳	۰/۵۲

نتایج حاصل از آزمون t مستقل برای مقایسه ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد در جدول ۹-۴ ارائه شده است. چنانکه مشاهده می گردد t بدست آمده معنی دار نمی باشد. بنابر این با رد فرضیه تحقیق می توان گفت که در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلمان از مدیران زن و مرد مدارس تفاوت وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

۱- در ارزیابی شایستگی مدیران، بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیران در مقطع ابتدایی تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج تحقیق وجود تفاوت را تایید کردند و می توان گفت که در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلم مدرسه و خود ارزیابی مدیر در مقطع ابتدایی تفاوت معنی داری وجود دارد و یافته های تحقیق با پژوهش طیبی، فتحی، ریاحی و فتحی (۱۳۸۹) همسوئی دارد. از آنجا که رویکرد استانداردها براساس تجزیه وتحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد درپست های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین درشغل معرفی می شود(قرائیپور، ۱۳۸۲ و این رویکرد، اصولاً باتعریف میزان حداقل از عملکرد قابل پذیرش دریک شغل یا موقعیت شغلی ارتباط دارد ودر آن بر برون داد واقعی شغل، تأکید می شود. ظاهراً رویکرد استانداردها درمقایسه با رویکرد رفتاری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است لذا می توان گفت ارزیابی معلمان از مدیر می تواند نشان دهنده رعایت استاندارد های لازم از طرف معلم و مدیر باشد.

۲- در ارزیابی شایستگی مدیران، بین ارزیابی معلمان مدرسه و خود ارزیابی مدیران در مقطع راهنمایی تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج تحقیق تفاوت معنی داری بین دو ارزیابی را تایید کرد. بنابراین می توان گفت که در ارزیابی شایستگی مدیران بین ارزیابی معلم مدرسه و خود ارزیابی مدیر در مقطع راهنمایی تفاوت معنی داری با توجه به جنبه های شایستگی می توان گفت که در بیشتر منابع، دانش، مهارت، توانایی و نگرش، چهار جنبه اصلی شایستگی مطرح شده اند و توسعه دانش و معلومات نظری به طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارتها و نگرش محسوب می شود و به تنهایی، در توسعه شایستگیهای مدیریتی تأثیر ندارند. و مهارت توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می آید و توسعه می یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود و خصلتی با ثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می کند. در واقع، توانایی و مهارت، شبیه به هم هستند و تفاوت آنها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می کند و تصویر ذهنی انسان از دنیای پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چهار چوبی است که میدان اندیشه و عمل او را تبیین می کند و شکل می دهد. درک انسان از پدیده های پیرامون خود و تصمیم گیری وی برای عمل، براساس تصویر ذهنی وی است (یوسفی و عرفانی، ۱۳۸۸) و می توان گفت با توجه به یافته های تحقیق از جنبه های شایستگی مدیران از دیدگاه مدیران و خود افراد است که مهارتهای مختلف آنها دیده می شود.

منابع فارسی:

- ۱-القران الکریم: سوره ،انبیاء،آیه ۱۰۵ . سورة بقره آیه ۱۲۴. سوره نساء،آیه ۵۸
- ۲-انصاری زنائی، قاسم. طباطبائی، سید احمد.(۱۳۸۴). تاثیر شایسته سالاری بر بهره وری، اولین کنفرانس شایسته سالاری در ایران، تهران،
- ۳-اکرامی،محمود.رجب زاده،سمیه(۱۳۹۰)توسعه مولفه های مقیاس سنجی شایستگی مدیران،نشریه فرایند مدیریت و توسعه ،شماره ۷۷ پائیز ۱۳۹۰
- ۴-باتمانی،فردین،ستاری،صدرالدین(۱۳۸۵)،زیرساخت های لازم برای استقرار نظام شایسته سالاری درسازمان،مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان ها،تهران شیوه.
- ۵-حیدرپور ،حسین(۱۳۸۵)،((پیشینه فرهنگ شایسته سالاری:دیدگاهها وشاخص ها))مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری درسازمانها،تهران:شیوه
- ۶-Bissett, R. L. (2009). An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists. 141.
- ۷- Byham ,W&Moyer,R(2002).Using Competencies To Build A Successful Organization. Canada:DD
- ۸-Byham ,W&Moyer,R(2002).Using Competencies To Build A Successful Organization. Canada:DDI
- ۹-Byham ,W(2002).Developing Dimention/Competency-Based Human Resource systems. Canada:DDI
- ۱۰-David D. Dubois, William J. Rothwellet ۲۰۰۴)- Competency-Based Human(Resource Management. Davies-Black Publishing
- ۱۱-Cave ,E&Mc Keown ,P(1993).Managerial Effectiveness :The Identification of Need .Management Education and Development ,Vol 24 ,No 2 pp122-137
- ۱۲- Chyung, S. Y., Stepich, D., & Cox, D. (2006). Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Bussiness practitioners.Journal of Education for to Bussiness,106(1).