

تبار شناسی "شایستگی" در مدیریت پروژه: بررسی وضعیت عناصر شایستگی با تمرکز بر شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران

فرهاد سعیدی^۱

سعید یوسفی^۲*

محمدحسین صبحیه^۳

حمید زرگریور^۴

چکیده

از رایج‌ترین رویکردها در حوزه مدیریت پروژه، رویکرد شایستگی محور است. این رویکرد برخلاف رویکردهای فرآیند محور، به صورت ویژه بر نقش افراد متمرکز است. در بسیاری از صنایع پیشرفته دنیا و علیرغم ابداع انواع ماشین‌آلات و تجهیزات، فرد محور اصلی غلبه بر چالش‌های محیط متغیر امروزی و شرایط یکتای پروژه است. صنعت برق آبی ایران با داشتن پیچیده‌ترین مگا پروژه‌ها از این قاعده مستثنا نبوده و توسعه "شایستگی افراد" پروژه در بهبود مدیریت آن‌ها یک ضرورت است. در این مسیر، گام اول تبارشناسی و درک کامل این مفهوم است. از این رو از روش تحقیق مطالعات مروری و تحلیلی و با بررسی عمیق ریشه‌ها و تعاریف، به تبیین مفهوم شایستگی پرداخته شده است؛ مؤلفه‌های اصلی شایستگی مورد واکاوی قرار گرفته و با بررسی ارتباط شایستگی با مفهوم "رفتار"، چرخه اصلاح رفتار در مسیر توسعه شایستگی معرفی می‌گردد؛ در نهایت رویکردهای تدوین استانداردهای شایستگی از منظر وظیفه‌گرایی/نتیجه‌گرایی مورد بررسی قرار گرفته و مروری تحلیلی به مطالعات پیشین شایستگی در حوزه مدیریت پروژه در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، به عنوان متولی اصلی توسعه پروژه‌های برق آبی در ایران، شده است تا بر اساس تمامی مفاهیم تحلیل شده، مبانی نظری تدوین مدل شایستگی حوزه پروژه‌ها در این صنعت فراهم آید.

واژه‌های کلیدی:

شایستگی، مدیریت پروژه، نگرش، رفتار، عملکرد، شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران

^۱ دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، دانشکده معماری، گروه مدیریت پروژه و ساخت، f.saeedi65@ut.ac.ir

^۲ * عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران، دانشکده معماری، گروه مدیریت پروژه و ساخت

^۳ دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس

^۴ عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام حسین (ع)، دانشکده مهندسی صنایع

مقدمه

عدم وجود توافقی مشخص در این مورد، پژوهشی توسط زمک^۲ انجام شد؛ با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه شد تا آنچه شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کند و نهایتاً نتیجه گرفت هیچ توافق روشن و واحدی درباره عناصر زیرساختی شایستگی وجود ندارد. در حال حاضر شایستگی به‌اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. ربوتهام^۳ بیان می‌کند شایستگی اصطلاحی است که "تعبیر مختلفی از آن وجود داشته و یکی از ابهام‌انگیزترین اصطلاحات در ادبیات شغلی و سازمانی محسوب می‌شود" (Robotham & Jubb, 1996).

روش بررسی

بر اساس خلأ موجود در تبیین مفهوم شایستگی، با استفاده از روش تحلیل مروری به بررسی این مفهوم در میان مطالعات پیشین پرداخته شده است. در این راستا مقالات، کتب و رساله‌های مرتبط بررسی و تحلیل شده که خلاصه آن در مقاله مروری حاضر ارائه می‌شود. این مقاله با هدف "تولید فرضیه"، از میان اهداف اصلی که عموماً مقالات مروری نگارش می‌شوند تدوین شده است. از لحاظ نوع، مقاله مروری از دسته مقالات مروری روایتی بوده و ابزار مورد استفاده در بررسی و تحلیل محتوا به روش دستی است.

جدول (۱): روند بررسی منابع و مرور نوشته‌های مرتبط

جستجو منابع مختلف علمی بر اساس واژه‌های کلیدی	
۲۱۰ مقاله/کتاب/تر لاتین	۱۰۰ مقاله/کتاب/رساله فارسی
↓	
دسته بندی و فیلتر اولیه بر اساس عنوان	
۱۴۵	۹۰
↓	
انتخاب موارد مرتبط تر بر اساس چکیده	
۱۳۰	۵۵
↓	
انتخاب منابع برتر بر اساس چکیده و مرور بخش مهم	
۸۵	۴۰
↓	
مطالعه متن کامل بصورت مروری و یادداشت برداری	
۷۰	۳۲
↓	
تحلیل، جمع بندی و نگارش	

اگر سازمان پروژه محور رویکرد مبتنی بر پروژه را در انجام کارهای انتخاب کند، شایستگی‌های منابع انسانی می‌بایست این انتخاب را پشتیبانی کنند. تمرکز ادبیات مدیریت پروژه در بیست سال گذشته از مسائل فنی به نیروی انسانی تغییر یافته است. نخستین نوشته در خصوص رفتار سازمانی در پروژه، به سال ۱۹۷۰ مربوط است، اما تا حدود اواخر سال ۱۹۸۰ این مطالب و نوشته‌ها درباره افراد پروژه توصیه ویژه‌ای نداشتند. در سال ۱۹۹۰ به پروژه به‌عنوان سازمان موقتی اشاره شد که این آغاز توجه به تفاوت پروژه با سایر سازمان‌ها بود. امروزه به دلیل پیچیدگی صنایع در دنیا، مدیران به انواع مختلفی از شایستگی نیاز دارند چراکه شدت تحت‌فشارند تا اثربخشی و کارایی را^۱ بهبود بخشند (عابدیان اول، ۲۰۱۳۹۰).

امروزه لزوم بازنگری در سیاست‌های توسعه منابع انسانی در صنایع مرتبط با سد و نیروگاه به‌ویژه در بخش‌های پروژه محور و به‌طور خاص در پروژه‌های با پیچیدگی بالا با توجه به ذات یکتای پروژه‌ها و عدم پیروی از منطق فرایندی، مورد تأکید است. رویکرد شایستگی یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به‌عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با تغییرات لحظه‌ای محیط‌های پیرامون پروژه مطرح شده است (نوکا و آهایزو^۱، ۲۰۰۸، ۸۵۹). در چنین محیط‌های متغیری، قابلیت پیش‌بینی و نظم‌پذیری در قالب سیستم‌ها و فرایندهای صلب توصیه شده در استانداردهای جهانی دشوارتر شده است؛ اما نکته مهم و امیدوارکننده این است که استفاده از مدیران شایسته به‌عنوان افرادی کارآمد، باعث اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی و امکان مدیریت مؤثرتر پروژه‌ها شده است؛ بنابراین برشمردن شایستگی‌های موردنیاز متناسب با شرایط سازمانی و الزامات بومی و طراحی مدل شایستگی برای مدیران مذکور یک ضرورت است (حاج کریمی و همکاران، ۲۴، ۱۳۹۰).

در این نوشتار، تبیین مفهوم شایستگی و رویکردهای تدوین شایستگی مدیریت پروژه، مورد توجه قرار گرفته است. با بررسی ادبیات موضوع و تعاریفی که در خصوص شایستگی ارائه شده است اولین چیزی که به‌وضوح مشخص است فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص در این مورد است. در تائید

۳ . Robotham, D

۱ . Nwukah N.G., Ahiauzu A. I.

۲ . zemk

تحلیل تعاریف شایستگی

شایستگی از ریشه لاتین "Competentia" به معنی "دارای حق قضاوت"^۱ و یا "دارای اختیار اظهار نظر کردن"^۲ گرفته شده است (IPMA, 2006, P. 6). در لغت به معنی محدوده‌ی مشخصی از مهارت، دانش و توانایی و قابلیت بکار می‌رود (Company, 2001).

فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. موسسه نشنال پارک سرویس^۳ امپلویز (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. لغت‌نامه Heritage آمریکا شایستگی را در لغت به معنی محدوده‌ی مشخصی از مهارت، دانش و توانایی و قابلیت تعریف می‌کند (The American Heritage Dictionary, 2001).

در زبان پهلوی shyisan=shayitan به معنای توانستن و قادر بودن است. این لغت از واژه xshay گرفته شده و واژه‌های مشتق شده از آن شایست، شاید، شاینده، شایان و شایسته است (دهخدا، ۱۳۴۱).

تعاریف گوناگونی در مورد کلمه شایستگی ارائه شده که اگرچه از حیث دامنه مفهومی با هم متفاوت‌اند، اما از وحدت موضوعی برخوردارند. با جمع‌آوری این تعاریف (مطابق آنچه از مهم‌ترین- این تعاریف در بخش پیوست آورده شده است) حدود ۶۰ تعریف از لحاظ لغات و مفاهیم بکار رفته مورد تحلیل قرار گرفته و رویکرد و مؤلفه‌های اصلی هر تعریف مشخص شده‌اند. سپس ضمن تحلیل این مؤلفه‌ها و رویکردها جمع‌بندی لازم در این خصوص صورت گرفته است (پیوست ۱). از تحلیل آیتم‌های آورده شده در جداول این چنین نتیجه‌گیری شده که اغلب تعاریف قابل جمع در ۳ دسته اصلی است:

۱. دسته اول تعاریفی که به مشخصه‌های فردی اشاره دارند و عمده این مشخصه‌ها شامل "دانش"، "مهارت" و "نگرش" است. در اینجا شایستگی، خصوصیات شخصیتی یک مدیر است. این همان مفهومی است که شایستگی به‌عنوان مجموعه-ای از ویژگی‌های فردی بیان شده است.

۲. دسته دوم تعاریفی که به اشکال مختلف به عملکرد نهایی اشاره دارند. این دسته نیز "دانش"، "مهارت" و البته "توانایی" را به‌عنوان مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز برای تحقق عملکرد

مطلوب یا برتر مطرح می‌کنند. به عبارتی شایستگی، منجر به بروز مهارت‌ها و توانایی در عملکرد قابل مشاهده فرد می‌شود. در این تعاریف، شایستگی باید به نمایش گذاشته و مشهود شود. شایستگی نباید استنتاج شود و یا از روی شواهد و قرائن برداشت شود، بلکه باید کاملاً عینی شده باشد؛ شایستگی باید منجر به عملکرد عالی شود. یعنی عملکرد فرد دارای شایستگی باید به‌طور قابل ملاحظه بهتر از فردی فاقد آن شایستگی باشد. در اینجا شایستگی، به رفتاری اشاره دارد که موفقیت را رقم می‌زند.

۳. دسته سوم تعاریفی که به هر دو جنبه بالا اشاره کرده و با قیودی مانند "برای"، "پیش‌نیاز"، "به‌منظور" سعی در بیان این مطلب دارند که جنبه فردی شایستگی (دسته اول) نهایتاً به‌منظور تحقق جنبه عملکردی (دسته دوم) آن حائز اهمیت است.

همان‌طور که بیان شد برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از "دانش" و "مهارت" دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، "نگرش" و برخی "توانایی" را نیز لحاظ کرده‌اند. علیرغم تفاوت‌ها در میان تعاریف، به نظر می‌رسد برخی جنبه‌های تعاریف شایستگی نسبتاً ثابت‌اند. در اکثر تعاریف، شایستگی باید:

به‌طور مؤثر قابل استفاده تعریف شده و از طریق رفتارهای قابل مشاهده اندازه‌گیری شود. بعلاوه عملکرد خوب را از عملکرد بد تفکیک کند؛ با اهداف و نتایج سازمانی پیوند داشته و برای آن‌ها مهم باشد. (رعنایی، ۱۳۹۱) برای درک مفهوم شایستگی لازم است در ابتدا از تعریف نگرش، دانش، مهارت و توانایی به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مفهوم شایستگی آگاهی یافت. سپس وجوه تمایز آن با مفاهیم مشابه بیان شود؛ که در ادامه بدان پرداخته خواهد شد.

طیف شایستگی، لیاقت یا کفایت؟

آرمسترانگ در سال ۱۹۹۵ در مقاله‌ای با عنوان "اسطوره‌زدایی از شایستگی" بیان می‌دارد مفهوم شایستگی بسیار گیج‌کننده است. در ادامه در خصوص تمایز دو واژه "competence" و "competency" طرح موضوع نموده و بیان می‌کند این دو مفهوم کاملاً از هم متمایز بوده و هرگز نباید با یکدیگر اشتباه

۳. National Park Service (NPS)

۱. is authorized to judge

۲. has the right to speak

سازمانی و محیطی در راستای عملکرد بالای مدنظر بکار بسته شده و تحقق می‌یابند.

برنان و همکاران (۲۰۰۵) نیز تفاوت این دو مفهوم را در قالب شکل زیر بیان می‌کنند. آن‌ها اشاره داشتند که داشتن دانش و مهارت پیش‌زمینه بر خورداری از "competency" بوده و تلفیق آن‌ها با قابلیت‌های فردی جهت به‌کارگیری دانش و مهارت در حیطه عمل و با توجه به نوع نقش و شغل موردنظر مفهوم "competence" را شکل می‌دهد. به‌واقع competence یعنی توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص (Horton 2002 p-25).

فرهنگ‌های لغت فارسی، معمولاً هر دو این واژه‌ها را با معنای شایستگی ترجمه کرده و عموماً این دو کلمه را مترادف دانسته‌اند، اما همان‌طور که بیان شد تمایز مفهومی آشکاری میان این دو واژه وجود دارد که در راستای توسعه کاربرد مفهوم شایستگی حائز اهمیت است. پیشنهاد نگارندگان یکی از این سه روش در تمایز بین این دو در زبان فارسی است:

۱. استفاده از دو واژه لیاقت و کفایت به همراه لفظ شایستگی (متناسب با هر یک از این دو واژه):

competency: شایستگی مبتنی بر لیاقت
competence: شایستگی مبتنی بر کفایت

۲. معادل دانستن competency با شایستگی و معادل دانستن competence با صلاحیت است.

۳. استفاده از دسته‌بندی تعاریف مرتبط با شایستگی در بخش قبل این مقاله: competency: شایستگی مبتنی بر رفتار
competence: شایستگی مبتنی بر عملکرد

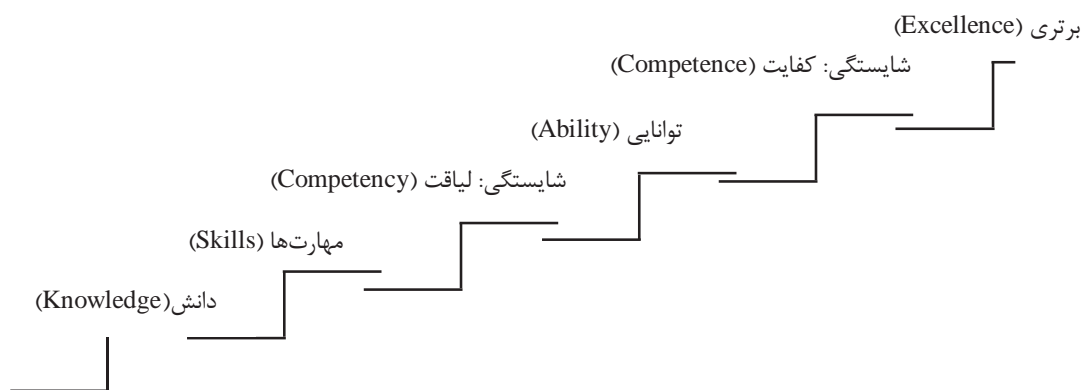
گرفته شوند. (آرمسترانگ، ۱۹۹۵، ۴۹). موسسه CIPD^۱ تفاوت میان بدین‌صورت که "competency" عموماً به‌عنوان رفتاری که کارکنان بایستی داشته باشند یا کسب نمایند تا بتوانند در موقعیت‌های مقتضی به سطح بالایی از عملکرد نائل شوند تعریف می‌شود درحالی‌که competence به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی‌ها نشان داده می‌شود (CIPD, 2004).

بر اساس بررسی نگارندگان تفاوت ریشه‌یابی دو واژه competence و competency نیز مؤید این موضوع است. competence اسم با ریشه صفتی است (competent+ency=competency). چنین اسم‌هایی در معنا نیز بیانگر ویژگی یا صفت هستند؛ این اسم (شایستگی: competency) از ریشه شایسته می‌آید که صفت بوده و بیانگر پتانسیل یا به عبارتی ویژگی و لقب است. در حقیقت بیانگر لیاقت فرد از لحاظ ویژگی خاصی است. اما competence اسم با ریشه فعلی است که معنا و مفهوم این اسامی ریشه در انجام کار و تحقق فعلی دارد (competence+ency=competence). این اسم (شایستگی: competence) از فعل شایسته بودن می‌آید و به تحقق این فعل اشاره دارد. با توجه به بحث فوق می‌توان دریافت که "competency" یک مفهوم آرمانی است، درواقع رفتارهایی است که در صورت کسب آن احتمالاً می‌توان به سطوح بالایی از عملکرد نائل شد. در حالیکه "competence" به‌کارگیری ویژگی‌های آرمانی در عمل است. در اینجا مفهوم شایستگی از پتانسیل یا لیاقت به تحقق در عمل یا کفایت رسیده است.

چیو^۲ و همکارانش (۲۰۰۰) بر این عقیده‌اند چارچوب competence بیان می‌دارد که چگونه دانش، توانایی و مهارت‌های موردبحث در competency با توجه به شرایط

۲. Chou, H. (2013).

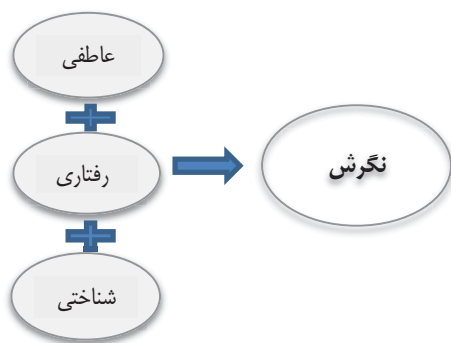
۱. The Chartered Institute Of Personnel And Development



شکل (۱): تفاوت شایستگی به عنوان کفایت و لیاقت (اقتباس از برنان و همکاران، ۲۰۰۵)

طریق تجربه، سازمان می‌یابد و بر واکنش فرد نسبت به تمامی موضوعها و موقعیت‌های وابسته به نگرش تأثیر مستقیم و پویا بر جای می‌گذارد". نگرش‌ها از چهارچوب درونی ارزش‌ها و باورها به وجود می‌آیند که در طول زمان توسعه یافته‌اند. در حقیقت نگرش عبارت است از "یک سازمان نسبتاً ماندگار از باورها، احساسات و تمایلات رفتاری نسبت به موضوعات مهم اجتماعی، گروه‌ها، رویدادها یا نشانه‌ها". نگرش خود شامل سه مؤلفه است که به عنوان مدل ABC^۵ توصیف کرد: عاطفی، رفتاری، شناختی.

شکل (۲): مؤلفه‌های اصلی "نگرش"



مؤلفه‌های شایستگی

مطابق تحلیل صورت گرفته در پیوست ۱ شایستگی^۱ مطابق تعاریف دارای ۳ مؤلفه اصلی است: دانش^۲، مهارت^۳ و نگرش^۴. دانش: دانش در حقیقت درک عملی یا نظری یک موضوع است. دانش به این معنا است که در یک حوزه‌ی خاص، بامطالعه‌ی تئوریک یا تجربه‌ی عملی، درک کلی یک موضوع حاصل شود.

مهارت: مهارت عبارت است از توانایی و ظرفیت به دست آمده از طریق تلاش عاقدانه، نظام‌مند و پایدار برای انجام فعالیت‌های پیچیده یا وظایف شغلی به صورتی روان. به طور کلی سه حوزه مختلف از مهارت‌ها متمایز هستند. مهارت‌های شخصی، مهارت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های کارکردی.

جدول (۲): مؤلفه‌های اصلی شایستگی (competency)

نگرش	احساسات	رفتارها	باورها
مهارت	شخصی	کارکردی	حرفه‌ای
دانش	آگاهی	آشنایی	درک

نگرش: گوردون آلپورت (۱۹۳۵) نگرش را چنین تعریف کرده است: "حالت آمادگی ذهنی و عصبی که از

عناصر زیربنایی شایستگی

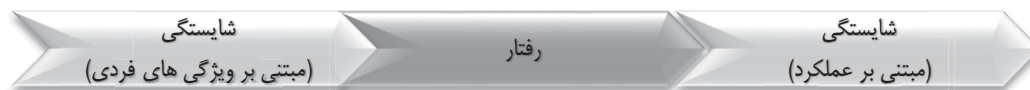
۴. attitude
۵. A: Affective
B: Behavioral
C: Cognitive

۱. competency
۲. knowledge
۳. skill

کار رفتار می‌کند تا به نتیجه مطلوب دست یابند؟ شایستگی‌ها قطعه گم‌شده از پازل را با ترجمه مهارت‌ها به رفتارهای شغلی ارائه می‌دهند که نشانگر امکان انجام الزامات کار به صورتی شایسته است. برای مهارت، "یادگیری" و برای شایستگی "توسعه" مناسب‌تر است؛ چراکه در اینجا جزء دیگری بنام نگرش دخیل است. نگرش طی دوره چندروزه می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد، اما نمی‌توان آن را تغییر داد. از این رو "توسعه"، برای غنا بخشیدن به شایستگی مناسب‌تر است. در حقیقت مهارت تنها جزئی از شایستگی است. برای موفقیت، فرد باید ترکیب صحیحی از مهارت، دانش و توانایی شغلی را نشان دهد. بعلاوه شایستگی الزامات برای موفقیت در کار را در عبارات وسیع‌تر و جامع‌تر از مهارت تعریف می‌کند.

ارتباط "شایستگی" و "رفتار"

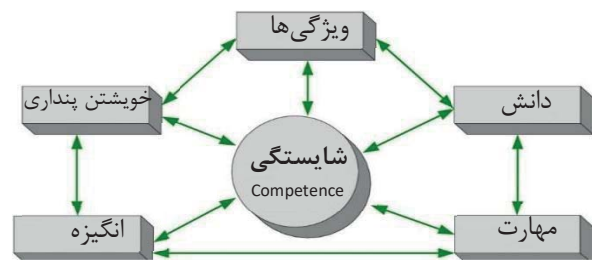
شایستگی و رفتار مفاهیم متفاوتی هستند، با این حال هر کدام می‌توانند بر دیگری تأثیر گذارد و یا از دیگری تأثیر پذیرند. هنگامی که این دو معیارهای تصمیم‌گیری برای عملکرد مدیر پروژه هستند، باید به‌طور جداگانه تحلیل شوند. قبلاً بیان شد که نگرش یکی از مؤلفه‌های شایستگی محسوب می‌شود. همچنین ابعاد نگرش بعد عاطفی، بعد شناختی و بعد رفتاری بیان شدند. بنابراین از یک منظر رفتار یکی از زیر مولفه‌های شایستگی است. نکته مهم دیگری که در خصوص ارتباط شایستگی و رفتار وجود دارد اینکه بنا بر تقسیم‌بندی مفهومی رویکردهای شایستگی در بخش‌های قبل مقاله، اینکه شایستگی مبتنی بر ویژگی‌های فردی مدنظر باشد یا شایستگی عملکردی جایگاه نسبی و توالی آن‌ها نسبت به رفتار متفاوت و مطابق شکل زیر است:



- فرضیات و باورهای فرد در قالب شایستگی مبتنی بر ویژگی‌های فردی منجر به رفتار وی می‌شود.
 - رفتار جمعی تعیین‌کننده عملکرد قابل مشاهده یا همان نتایج است که در قالب شایستگی‌های مبتنی بر عملکرد نمود پیدا می‌کند.
- شکل (۴): ارتباط شایستگی و رفتار

کوه یخ، برای درک بهتر عناصر شایستگی مثال خوبی است. دانش و مهارت، آن قسمت‌هایی هستند که خارج از آب قرار دارند و نگرش آن بخش از کوه یخ است که در زیر آب قرار دارد و از دید پنهان است، اما نقش اساسی را بازی می‌کند. عناصر زیربنایی دربرگیرنده شایستگی‌ها عبارت است از:

۱. نقش اجتماعی، تصویری که فرد در اجتماع به نمایش می‌گذارد و نشان‌دهنده طرز تفکرات و ارزش‌های وی است.
۲. خویشتن‌شناسی، دیدگاهی است که افراد نسبت به خود دارند و می‌تواند شخصیت آن‌ها را منعکس نماید.
۳. ویژگی‌ها (صفات ویژه)، صفات پایدار افراد هستند و نحوه توصیف را نشان می‌دهند (مثلاً: "او قابل اطمینان است").
۴. انگیزه‌ها، افکار ناخودآگاه و ترجیحاتی هستند که رفتار فرد را تحریک می‌کنند.



شکل (۳): عناصر زیربنایی شایستگی‌ها

تمایز شایستگی از مفاهیم مشابه (مهارت؛ قابلیت)

مهارت و شایستگی به نادرست مشابه فرض شده و بجای یکدیگر بکار می‌روند. وجه تشابه این است که هر دو، توان یک فرد را که از طریق آموزش و یا تجربه کسب کرده بیان می‌کنند. مهارت‌ها به "آنچه" را که فرد برای انجام یک فعالیت یا کار خاص نیاز دارد معرفی می‌کنند؛ اما نمی‌گویند "چگونه" یک فرد یک کار را با موفقیت انجام می‌دهد؟ "چگونه" در محیط

مفهوم با بسیاری مفاهیم مشابه است. در بررسی عمیق تر نگرش‌ها، به اولین مفاهیمی که برخورد می‌شود باورها و ارزش‌ها هستند. جدول زیر نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها را تعریف کرده و نمونه‌ای از هر یک ارائه می‌دهد.

"رفتار" چگونگی بروز این سیستم‌های داخلی (نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها) است. به‌ویژه نگرش به‌عنوان نزدیک‌ترین لایه به رفتار تعاملی دوسویه داشته و هم نگرش بر رفتار و هم رفتار بر نگرش تأثیر گذارند. رفتار، یک شاخص برای درک نگرش است. برای مثال از کجا می‌دانید که یک فرد، کنترل هزینه دارد؛ از نشانه‌های رفتاری او این است که حساب خود را قبل امضا چک بررسی می‌کند. رفتار قابل‌مشاهده است، اما نگرش این‌گونه نیست.

از منظری دیگر و مطابق تعاریف رفتار نیز سه مؤلفه اصلی دارد، نگرش، باور، عمل. قبل از بررسی دقیق‌تر ارتباط این دو مفهوم ضرورت دارد این ابعاد بیان و تشریح شوند:

- **نگرش:** نگرش شکل غیرمستقیمی از تجلی است که دلالت بر اتخاذ موضع نسبت به چیزی یا فردی بدون بیان صریح دارد.
- **باور:** دومین بعد رفتار است که منجر به توسعه رفتارهای خاص می‌شود. باورها بیشتر از جنس عقاید بوده و براساس ارزش‌های اصلی فرد ساخته و توسعه داده می‌شوند.
- **عمل:** از طریق آن افراد ماهیت خود را آشکار خواهند کرد و هر دو باورها و نگرش‌های خود را به نمایش می‌گذارند. همان‌طور که دیده می‌شود هم رفتار و هم شایستگی دارای مؤلفه نگرش هستند. وجود همین مؤلفه، وجه تمایز این دو

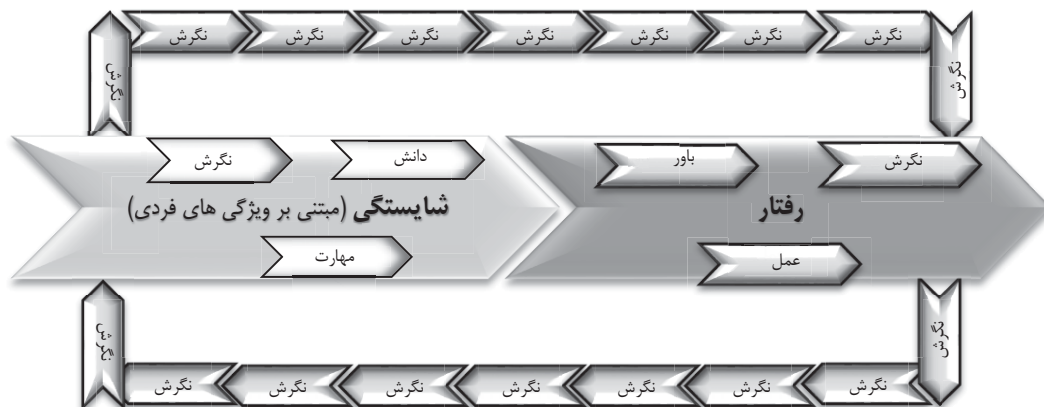
جدول (۳): مقایسه نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها

مفاهیم	تعریف	تغییر پذیر؟	مثال
نگرش‌ها	موضع‌گیری سریع در برابر یک مفهوم یا موضوع	به‌راحتی تغییر می‌کند.	• ناراحت شدن از شنیدن ظلم به حیوانات
باورها	احساس داخلی یا ایده‌ای در خصوص درستی چیزی	می‌تواند در طول زمان تغییر کند.	• باور خوش‌یمنی قدم زدن زیر باران
ارزش‌ها	ایده‌آل‌های هدایت‌کننده رفتارهای ما	عمری طولانی مدت دارد.	• ارزش دانستن آزادی بیان

مرتبط است و از طریق مؤلفه نگرش از فرهنگ در سطح موردنظر (سازمانی، ملی یا ...) تأثیر پذیرفته و بر آن تأثیر می‌گذارد (Chong, 2012). همین موضوع بیانگر ضرورت بررسی مستمر و بهبود مداوم شایستگی‌ها است (Martina 2012, et. al).

چرخه تأثیرپذیری نگرش‌ها

فعالیت‌های ساخت شایستگی نهایتاً به شکل رفتارهایی در محیط واقعی پروژه نمایان می‌شوند. این رفتارها تعیین‌کننده نتایج پروژه بوده و در چرخه انعکاس و اشتراک‌گذاری مجدد دانش، موجب خلق یا بازتعریف شایستگی می‌شوند. شایستگی مدیریتی، رفتارهایی را بازتاب می‌کند که با ارزش‌های انسانی



شکل (۵): چرخه ساخت شایستگی و ارتباط با نتایج

عملکرد مورد پذیرش یا به بیان دیگر عملکرد مورد انتظار در محل انجام کار است.

نظام‌ها و استانداردهای شایستگی محور مدیریت پروژه

مدل‌ها و استانداردهای مختلف مدیریت پروژه، هر کدام بخشی از شایستگی‌ها را بیشتر مورد توجه قرار داده‌اند (جدول ۳). در این نظام‌های شایستگی دو دیدگاه جداگانه و متمایز از شایستگی توسعه داده شده است. یکی رویکرد مدل شایستگی^۱ و دیگری رویکرد استانداردهای شایستگی^۲. رویکرد مدل شایستگی بر اساس مطالعات مک کلند^۳ و موسسه مک بر در امریکا بنا نهاده شده است (در فاصله سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰). این رویکرد "ویژگی محور"^۴ شایستگی را به عنوان یک ویژگی اصلی فردی که به عنوان معیار مرجع و تأثیرگذار در بروز یک عملکرد برتر شغلی است معرفی نموده است (Spencer & Spencer, 1993, p.9).

اما استانداردهای شایستگی یا همان رویکردهای عملکرد محور، مبنایی برای توسعه استانداردهای ملی و چارچوب‌های صلاحیت بوده‌اند؛ من جمله در کشورهای انگلیس (استاندارد ملی صلاحیت شغلی: NVQ^۵)، استرالیا (چارچوب صلاحیت کیفی استرالیا: AQF^۶) و یا در افریقای جنوبی و نیوزلند. رویکرد مدل شایستگی (رویکرد ویژگی محور) فرض می‌کند که ویژگی‌های شناسایی شده افراد به عملکرد شایسته در کار ترجمه خواهد شد. در حالیکه مطابق استانداردهای شایستگی، شایستگی از شواهد عملکرد نمایش داده شده، تحت یک استاندارد از قبل تعریف شده استنباط می‌شود (Gonczi et al., 1993).

تحت استانداردهای شایستگی، شایستگی این گونه معرفی می‌شود: "توانایی انجام فعالیت‌ها تحت یک حرفه یا مأموریت، مطابق استاندارد مورد انتظار در فرایند به کارگیری آن شغل" (National Training Board, 1991, P30)؛ در حالیکه رویکردهای مدل شایستگی رفتارهای مرتبط با عملکرد پیشرو را شناسایی می‌کند، رویکرد استانداردهای شایستگی یا همان رویکردهای عملکرد محور، مشابه اغلب استانداردها متمرکز است بر بیان عملکرد حد آستانه‌ای که در واقع پایین‌ترین سطح

جدول (۴): مقایسه مدل‌های شایستگی محور مدیریت پروژه

رتبای	مپی	رتبای	مدل‌ها شایستگی مؤسسات مدیریت پروژه
۱۵	۱۱	۲۰	شایستگی‌های استاندارد ICB (2006), IPMA
۸	۹	۳۰	شایستگی‌های مدل انجمن مدیریت پروژه انگلستان (APM, 2008)
۶	-	۹	چارچوب توسعه‌ی شایستگی‌های مدیر پروژه (PMCDF)
۸	-	۹	استانداردهای شایستگی حرفه‌ای مدیریت پروژه (AIPM)
۴	۹	۳۶	استانداردهای عملکرد پروژه اتحاد جهانی (GAPPS)
۱۵	۱۲	۲۲	Usa National Competence Baseline (Ncb), Version 2.0 (2008)
۴	۴	۹	Boston University Corporate Education Center

شکل (۷) این دو رویکرد را در یک تصویر جمع کرده و مدل‌ها، استانداردها و ابزارهای متناسب مربوط در حوزه مدیریت پروژه را به هر کدام مرتبط نموده است.

در ادامه دو شیوه اصلی تدوین استانداردهای شایستگی و فرضیات اساسی و چالش‌های هر کدام مرور شده است:

۱. چشم‌انداز کلاسیک در تدوین و ارزیابی شایستگی (شایستگی مبتنی بر ویژگی): این دیدگاه کلاسیک بر اساس فرضیات "اتفاق نظر"^۷، "اطلاعات شفاف و در دسترس"^۸ و "اطمینان و پایداری"^۹ بنا شده است. دیدگاه کلاسیک استانداردسازی در موقعیت‌هایی که ذی‌نفعان نظرات یکپارچه‌ای را به اشتراک می‌گذارند و شرایط ساده‌ای وجود دارد و در نتیجه امکان انتقال بهترین شیوه‌ها، کاهش پیچیدگی و اتخاذ تصمیمات معقول وجود دارد می‌تواند ارزشمند باشد (Jackson, 2003).

۷. consensus

۸. Transparent and available information

۹. Certainty and stability

۱. Competency model approach

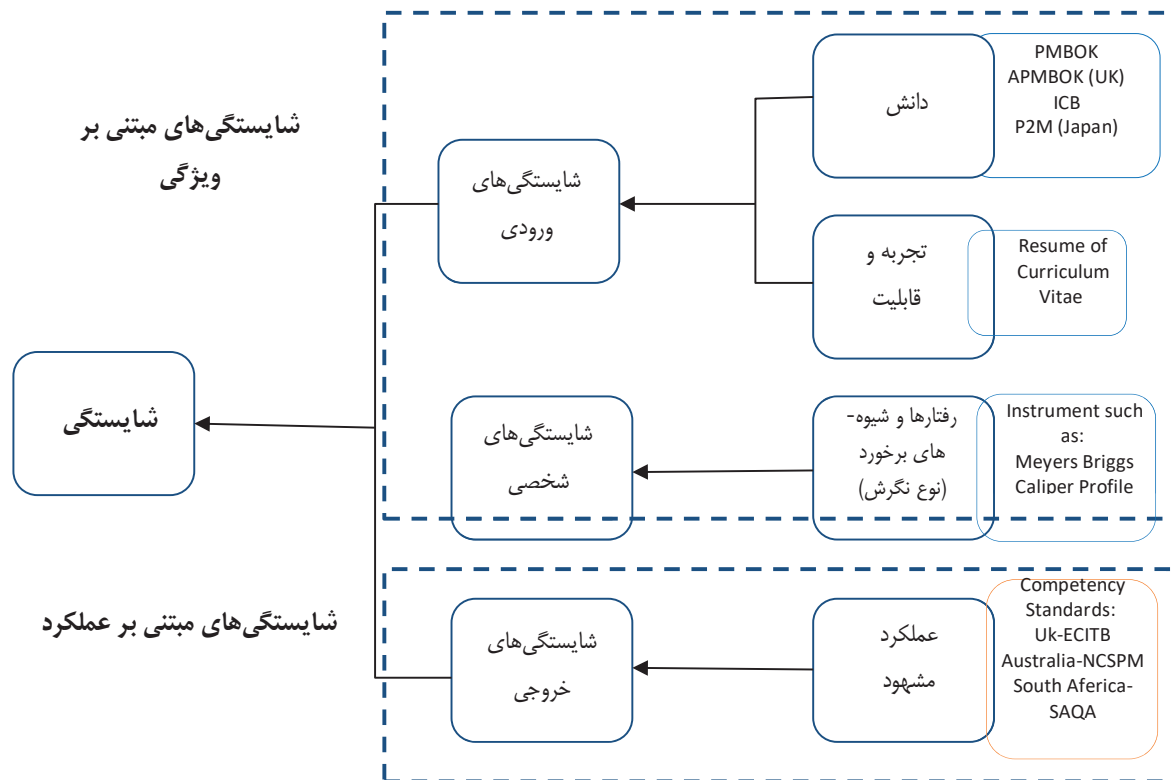
۲. Competency standards approach

۳. Mackkland

۴. Attribute based

۵. Natinal Vocational Qualification

۶. Australian Qualification Framework



شکل (۶): رابطه انواع مختلف شایستگی

بر اساس آن‌ها به‌خوبی کنترل شوند" (IPMA, 2006). با این رویکرد بررسی مدل‌های شایستگی تدوین‌شده در داخل کشور (پیوست ۲) حاکی از این است که شایستگی‌های رفتاری نسبت به سایر شایستگی‌ها در مرکز توجه بوده و اثربخشی بیشتری داشته‌اند. بنابراین ضرورت دارد رویکرد عملکردی در تعریف شایستگی‌ها مورد توجه و تاکید قرار گیرند.

شکاف شایستگی

در بررسی انجام‌شده و در میان تحلیل تعاریف، یک شکاف شایستگی قابل تشخیص است. در میان رویکرد مبتنی بر ویژگی (بر مبنای استانداردهای بین‌المللی مورداستفاده) و رویکرد مبتنی بر عملکرد (در سطح ملی، به‌ویژه با توجه به واقعیت‌های موجود در پروژه‌ها در کشور) فاصله چشمگیری وجود دارد. در تعریف یا بازتعریف شایستگی‌ها در سطوح مختلف ملی، سازمانی یا مانند آن، رویکردهای اخلاقی، به‌عنوان مرزهای تدوین شایستگی‌ها باید مورد توجه باشند. مرز تدوین یا بازتعریف شایستگی‌ها در سطح هر جامعه (جهانی، ملی،

۲. چشم‌انداز عملکرد در تدوین و ارزیابی شایستگی‌ها (شایستگی مبتنی بر عملکرد): تمرکز بر این سؤال که "یک مدیر شایسته چه کاری انجام می‌دهد؟" به‌طور طبیعی توجه ما را به شیوه‌ها معطوف می‌کند. GAPPS این رویکرد را با تمرکز بر "آنچه توسط افراد در محل کار انجام می‌شود" (GAPPS, 2007) و "ارزیابی تجارب گذشته و حال بر اساس شواهد" نشان می‌دهد (IPMA, 2006). این رویکرد عملکرد توسط سه فرض زیر که به لحاظ ساختاری فرضیات دیدگاه کلاسیک را انعکاس می‌دهند تائید می‌شود: "عدم اطمینان"^۱، "تفسیر اطلاعات"^۲ و "وابستگی متقابل و همکاری"^۳. در چنین شرایطی، تغییر از چشم‌انداز کلاسیک به سمت چشم‌انداز عملکرد می‌تواند سودمند باشد زیرا شناخت و درک نسبت به شایستگی مدیران افزایش می‌دهد. در رویکرد جدید بجای فهرستی از ویژگی‌های جهانی شایستگی به عملکرد در بستر و محیط واقعی توجه می‌شود (GAPPS, 2007). فرض می‌شود که "این موارد می‌تواند شاخص خوبی باشد که پروژه‌های آتی

۳ Interdependency and cooperation

۱. Uncertainty

۲. Interpretation of information

تعارضات بین وظایف رقابتی مثل وظیفه در قبال جامعه در مقابل وظیفه در قبال مشتری (Harrison, 2004). تغییر رویکرد به سمت عملکرد، وجود تنش‌های حل‌نشده‌ای را نشان می‌دهد (Brown, 2012): تنش بین دقت زیاد و ارتباط در ایجاد دانش و استفاده از آن (نظریه در مقابل استانداردها) و تنش بین محققان و متخصصان (دانندگان و عاملان). به‌منظور حل چالش‌های میان دو رویکرد وظیفه‌گرایی و نتیجه‌گرایی، فرونسیس^۲ یا همان حکمت عملی، راه‌سومی را پیش روی متخصصان در تعریف شایستگی‌ها قرار می‌دهد. درواقع حکمت عملی از جمله فضایل عقلانی است که انسان را قادر می‌سازد تا به تفکری مناسب و شایسته در خصوص مسائل عملی دست یابد؛ حکمت عملی با این رویکرد در مقابل حکمت نظری قرار دارد که به انسان توانایی تفکری درست در خصوص مسائل علمی و نه عملی را می‌دهد. از دیدگاه ارسطو امکان ندارد فعل اخلاقی صحیح باشد بدون اینکه واجد حکمت عملی باشد و یا انسانی واجد حکمت عملی باشد بدون آنکه دارای فضیلت و سعادت اخلاقی باشد (Bourantas, p.3). بنابراین از نظر ارسطو فضیلت اخلاقی حقانیت و صحت‌غایتی را که ما دنبال می‌کنیم تأمین می‌کند و حکمت عملی اصطلاحاً صحت و وسایل را برای وصول به این غایت تأمین می‌کند.

سازمانی یا ... انتظارات مربوط به آن چیزی است که مدیر پروژه باید در خصوص وظایفش انجام دهد. در این میان دو رویکرد اخلاقی وظیفه‌گرایی و نتیجه‌گرایی شالوده‌های پارادایمی و اخلاقی مورد رجوع بوده است. این موضوع حائز اهمیت زیادی است، زیرا برای متخصصان و محققانی که به‌طور کلی به فکر توسعه استانداردها، شیوه‌ها و رویه‌های معنی‌داری هستند مفاهیم مهمی را در بر دارد (GAPPS, 2007؛ ص ۴؛ GAPPS, 2011؛ ص ۵؛ IPMA, 2006، ص ۲-۳؛ PMI, 2006، ص ۱). استانداردهای فعلی مدیریت پروژه از منظر رویکرد اخلاقی و رویکرد شایستگی مطابق جدول ۴ تقسیم‌بندی می‌شوند. روند ارزیابی IPMA به هر دو چشم‌انداز اخلاقی اشاره دارد. ارزیابی دانش آن (استانداردها و دستورالعمل‌های لازم برای تعریف کار کارکنان مدیریت پروژه) مبتنی بر چشم‌انداز وظیفه‌گرایی است. شایستگی با استفاده از چارچوب STAR^۱ (وضعیت، وظایف، اقدامات و نتایج) (IPMA, 2006) که به دیدگاه پیامد‌گرایی اشاره دارد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. چشم‌انداز عملکرد علیرغم حل بسیاری از چالش‌ها، همچنان دارای مشکلات متعددی است. رابطه بین عملکرد و نتیجه ممکن است کاملاً یکپارچه یا صریح نباشد. علاوه بر این، مسئله تعارضات وظایف رقابتی، حل‌نشده باقی می‌ماند؛

جدول (۵): ترسیم پروسه ارزیابی شایستگی

شایستگی	رویکرد اخلاقی				
	وظیفه‌گرایی (وظیفه، اقدامات "درست" تعریف‌شده، مستقل از نتیجه "خوب")		پیامد‌گرایی (اقدامات "درست موجب" نتایج "خوب" یا در حد امکان "بهترین نتیجه")		
مبتنی بر "ویژگی"	دانش	PMI (PMP*, PGMP*)	ارزیابی دانش IPMA ICB	ارزیابی تجربی IPMA ICB	
	مهارت‌ها (صلاحیت‌ها و تجارب)	PMI (PMP*, GMP*)	ارزیابی دانش IPMA ICB	ارزیابی تجربی IPMA ICB	
	ویژگی‌های شخصیتی اصلی		ارزیابی دانش IPMA ICB	ارزیابی تجربی IPMA ICB	
مبتنی بر "عملکرد"	عملکرد قابل اثبات	PMI (PGMP*)			ارزیابی GAPPS

مطالعات شایستگی در شرکت توسعه منابع آب و نیرو

قبل از این مطالعاتی در قالب کار پژوهشی در بررسی شایستگی‌های مدیران پروژه و بر اساس استاندارد ICB در شرکت آب نیرو انجام پذیرفته است. در مطالعه‌ای که به آسیب‌شناسی سازمانی شرکت‌های پروژه محور: موردکاوی شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، پرداخته است یکی از سه معضل اساسی موجود به مدیریت شایستگی کارکنان بوده است (زارعی، ۱۳۹۲). مطابق مطالعه دیگری که به تحلیل تأثیر شایستگی‌های مدیریت پروژه بر مبنای استاندارد شایستگی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی در شرکتی از حوزه آب وزارت نیرو)، پرداخته است (همدانی، ۱۳۹۶) تأثیر شایستگی‌های مدیریت پروژه بر فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه، مثبت و معنادار است. میزان تأثیر برای شایستگی‌های رفتاری بیش از شایستگی‌های دیگر بوده است. همچنین شایستگی‌های رفتاری مدیریت پروژه تأثیر بیشتری بر فرایند مدیریت گروه پروژه نسبت به سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه داشته است که این موضوع نشان می‌دهد که مدیران پروژه با افزایش شایستگی‌های رفتاری می‌توانند مدیریت بهتری بر گروه پروژه داشته و لذا فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه با موفقیت بیشتری به انجام رسد.

همچنین بررسی و تعیین اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت پروژه در طرح‌های برق آبی در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران (محمدی مقدم، ۱۳۹۴) به این جمع‌بندی رسید که اولاً قریب به نیمی از شاخص‌های جداول ارزیابی شایستگی‌های رفتاری دارای امتیاز کمتر از ۳ (از ۵ امتیاز) بوده‌اند. ثانیاً میانگین پایین شایستگی رفتاری نشان‌دهنده وضع نامناسب شایستگی‌های ذی‌ربط در میان مدیران پروژه می‌باشد.

همچنین ضمن مصاحبه‌ای با مدیر منابع انسانی شرکت، تأکید ایشان بر اهمیت بحث توسعه شایستگی در سازمان و به‌ویژه شایستگی‌های رفتاری متناسب با شرایط و مقتضیات خاص فرهنگی کشور بوده است. بویژه اینکه بر اساس تجربه و مشاهدات میزان موفقیت مدیران مختلف پروژه، در خصوص وجود یا غالب بودن این شایستگی‌ها به‌عنوان یکی از زمینه‌های موفقیت در مدیریت پروژه اجماع وجود دارد. "وجود نگرش

درست" به‌عنوان بعدی مهم از شایستگی در میزان موفقیت مورد تأکید بود؛ به‌نحوی که سایر مؤلفه‌های شایستگی تحت تأثیر این مؤلفه قرار گرفته و تعیین‌کننده موفقیت پروژه می‌شود.

این در حالیست که نتایج تحقیقات صورت گرفته در سطح جهان نیز نشان می‌دهد که محققانی همچون اسپچولور^۱ (۲۰۱۰)، اردیت^۲ (۲۰۱۰)، سلمر^۳ (۲۰۱۲)، روچستر^۴ (۲۰۱۰) (۲۰۱۳)، بویاتزیس^۵ (۲۰۰۵)، ونگ و چو^۶ (۲۰۱۲) مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز برای مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی پروژه را شایستگی‌های رفتاری عنوان کرده‌اند. بنابراین نیاز به توجه جدی به موضوع در این حوزه حائز اهمیت فراوان است. از سویی جهت توسعه هر یک از شایستگی‌ها نیاز به برنامه‌های مدون است که بر اساس مرور مدل‌های مختلف شایستگی در سطوح بین‌المللی، ملی و سازمانی نهایتاً ۸ گام اصلی زیر برای توسعه شایستگی پیشنهاد می‌شود:

۱. تشکیل کانون توسعه شایستگی مدیران پروژه در سازمان
۲. آموزش مرتبط با شایستگی برای افراد مرتبط
۳. تدوین مدل متناسب با مقتضیات سازمانی
۴. تعیین سطوح شایستگی در سازمان
۵. ارزیابی شایستگی‌ها بر اساس مدل تصویب‌شده
۶. برنامه بهبود بر اساس ارزیابی انجام‌شده و نیازهای سازمان
۷. پیاده‌سازی بهبود بر اساس برنامه تهیه‌شده
۸. تکرار چرخه بهبود (ارزیابی- برنامه‌ریزی- پیاده‌سازی)

جمع‌بندی

علیرغم اذعان به اهمیت رویکرد شایستگی محور، به‌ویژه در شرایط متغیر امروزی و نیز مشخصه یکتایی پروژه، که هر دو سازگاری چندانی با رویکردهای فرایندی و برنامه‌ریزی کنترلی ندارند همچنان ابهام در مفهوم و مبانی شایستگی مورد تأیید محققان زیادی است. از این‌رو از طریق مطالعات مروری و تحلیلی، به تبارشناسی شایستگی پرداخته و چرخه رشد و توسعه این مفهوم واکاوی گردید. ضمن مشخص کردن دو رویکرد اصلی در این حوزه که یکی شایستگی بر مبنای ویژگی‌های فردی و دیگری شایستگی بر مبنای عملکرد پروژه بوده‌اند مؤلفه‌های اصلی هرکدام تبیین و تشریح شد؛ همچنین سعی شده، شباهت‌ها و تمایزات شایستگی با مفاهیم پیرامونی مشابه

۴. Rochester
۵. Boyatsis
۶. Wong & Chou

۱. Scholor
۲. Arditi
۳. selmer

دسته‌بندی استانداردها بر اساس دو رویکرد وظیفه‌گرایی و نتیجه‌گرایی، با وجود چالش‌های این دو رویکرد، به‌عنوان راه سوم، فرونسیس یا حکمت عملی، مورد اشاره قرار گرفته است. در نهایت بر پایه این مبانی، بررسی مطالعات قبلی صورت گرفته در زمینه شایستگی در صنعت برق‌آبی و شناسایی شایستگی‌های مهم در آن بررسی‌ها و نیز پیشنهاد گام‌های اصلی توسعه شایستگی مدیران پروژه به‌عنوان سرآغازی به‌منظور ارتقا شایستگی‌های ایشان بوده است.

همانند قابلیت، توانایی، رفتار و ... مورد تحلیل قرار گیرد. بعلاوه ریشه‌شناسی مؤلفه‌های شایستگی و به‌ویژه نقش نگرش در میان این مولفه‌ها مورد بررسی دقیق قرار گرفته است؛ نقش باورها و ارزش‌ها در پشتیبانی نگرش‌ها و همچنین چرخه توسعه نگرش‌ها در حین کاربرد شایستگی‌ها (به‌عنوان شایستگی‌های ویژگی محور) و ظهور رفتارهای شایسته (به‌عنوان شایستگی‌های مبتنی بر عملکرد) در یک چرخه رفت و برگشتی، تبیین شده است. در ادامه بر مدل‌های شایستگی محور در حوزه مدیریت پروژه تمرکز شده و ضمن مرور و

منابع

۱. اسدی فرد، رویا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی (۱۳۹۰)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران با رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، ۷۵-۹۲
۲. حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، زمستان ۱۳۹۰، صص ۲۳-۴۳
۳. دهخدا، علی‌اکبر؛ لغت‌نامه دهخدا، چاپ سیروس، ۱۳۴۱، تهران
۴. رازی فر، هادی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد با موضوع "شناسایی و تعیین مشخصه‌های کلیدی و معیارهای طراحی سد و نیروگاه-های برق‌آبی ایران؛ مطالعه موردی: سد و نیروگاه گردلان در AHP، ارزیابی آن‌ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، استان کردستان در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران"، مدیریت صنعتی - گرایش تحقیق در عملیات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، سال ۱۳۹۲
۵. رعنائی، حبیب اله. سلطانی، مریم. یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۱)، شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران، نشریه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره سوم، بهار ۹۱
۶. رمضان، عمران، (۱۳۷۸)، مدیریت مبتنی بر شایستگی. فصلنامه تدبیر. شماره ۹۲. صفحه ۲۴
۷. زارعی، بهروز، چاقویی، یحیی؛ آسیب‌شناسی سازمانی شرکت-های پروژه محور: مورد کاوی شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، مجله مدیریت توسعه و تحول شماره ۴۱
۸. شخص همدانی، مهناز؛ شیخ‌الاسلامی، نادر؛ شکری، نرجس؛ تحلیل تأثیر شایستگی‌های مدیریت پروژه بر مبنای استاندارد شایستگی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی در شرکتی از حوزه آب وزارت نیرو)، نشریه علمی پژوهشی سد و نیروگاه، شماره ۸، ۹۲-۷۵
۹. عابدیان اول، اکرم؛ کرمی، مرتضی؛ آهنچیان، محمدرضا؛ (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد
۱۰. عریضی، ح. ۱۳۸۴. پیشنهاد طرح. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
۱۱. غفاریان، وفا؛ (۱۳۷۹)، کتاب شایستگی‌های مدیریتی "چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد"، ناشر سازمان مدیریت صنعتی
۱۲. کرمی، مرتضی، "آموزش مدیران با الگوی شایستگی"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۹. ۲۴-۲۷، ۱۳۸۶.
۱۳. محمدی مقدم، یوسف؛ علیپور، جعفری، امیرحسین، بررسی و تعیین اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت پروژه در طرح‌های برق‌آبی در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد M.A. مدیریت دولتی - مدیریت تحول، ۱۳۹۴
۱۴. مشهودی، مجید، رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی. فصلنامه تدبیر، شماره ۲۱۵، ۱۳۸۹
۱۵. ملک جعفریان مرتضی (۱۳۹۰) تدوین مدل ارزیابی شایستگی‌های مدیریت پروژه در شرکت ملی نفت ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۶. واحدی دیز، علی؛ صحراگردسپه، محبوبه؛ ترجمه مبانی شایستگی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه استاندارد برای مدیران پروژه، طرح و سبد پروژه، انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، انتشارات آریانا
۱۷. ودادی، احمد؛ زارع فرد، (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)

34. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (۲۰۰۴). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
35. Eikeland, O., 2008. *The ways of Aristotle: Aristotelian Phronêsis, Aristotelian philosophy of dialogue, and action research*. Studies in vocational and continuing education, vol. 5. Peter Lang, Bern.
36. Feyerabend, P., 1987. *Farewell to Reason*. Verso, London.
37. GAPPS, 2007. *Framework for performance based competency standards for global level 1 and 2 project managers*. Global Alliance for Project Performance Standards, Australia: Sydney.
38. Gholipur Rahmat Allah, Mahmoodi Seid Mohammad, Jandaghi Gholamreza, Fardmanesh Haniyeh (2012) "Presentation model of managerial competency approach in management development" *Journal of contemporary research in business*, Vol 3, No 9, 506-520
39. Government of saskatchewan (1998). *Executive director/director/senior manager management competency profile*. <http://www.aasa.org>
40. Harrison, J., 2004. *Conflicts of Duty and the Virtues of Aristotle in Public Relations Ethics: Continuing the Conversation Commenced by Monica Walle*. PRism 2. Available at <http://praxis.massey.ac.nz> (Accessed, 2013).
41. Haunstein, p(2000) . *Competency Modeling Approaches and strategies*
42. Henderson, R. (2000). *Compensation Management in Knowledge-Based World*. Adapted from Hogg, B. (1993). *European Managerial Competencies*. *European Business Review*, 93 (2), 21-2.
43. Heywood L, Gonczi A, Hager P. *A guide to development of competency standards for professions*. Canberra: Australian Government Publishing Service; 1993.
44. <http://workitect.performatechnologies.com/pdf/PracticalQuestions.pdf>
45. Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (1999). *Management*. 8th ed. Ohio: South-Western College Publishing.
46. Hodgson D. *Disciplining the professional: the case of project management*. *J Manage Stud* 2002;39(6):803–21.
47. Hoffmann, T. (1999). *The meanings of competency*. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
48. Hogg, B. (1993). *European Managerial Competencies*. *European European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
49. Hornby, Derek, and Raymond Thomas. "Towards a better standard of management." *Personnel Management* 21, no. 1 (1989): 52-55.
50. Horton, S., (۲۰۰۲), *Competency management in the British Civil Service*, *The international journal*
18. APM. (2000). *Project management body of knowledge*. fourth edition, edited by Dixon, M., Association for project management, UK.
19. Arditi, S.G.A.D. (2010). *International expansion decision for construction*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131 (8): 928-937.
20. Armstrong, M (۱۹۹۵) 'Demystifying Competence'. In *Human Resources*, November/December, pp ۴۹-۵۰
21. Australian Institute of Project Management (AIPM), 2009. <<http://www.aipm.com.au/>> (accessed 1.07.09).
22. Berge, Z., deVerneil, M., Berge, N., Davis, L., & Smith, D., "The increasing scope of training and development competency", *Benchmarking*, ۲۰۰۲, ۶۱-۴۳, (۱)۹.
23. Borman, W. C., & Brush, D. H. (1997). *More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements*. *Human Performance*, 6, 1–21
24. Bourantas, D. and Papalexandris, N., "Sex Differences in Leadership: Leadership Styles and Subordinate Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 5 No. 5, 1990, pp
25. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, Mcber and Co/Wiley
26. Brown, R. B. (). *Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate*. *Personnel Review* Brennan, M., Lewis, T., & konkel. S. (۲۰۰۵). *A Competence-based*
27. Chong Eric(2012)"Mnagerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries" *Journal of business research*, 1-9
28. Cicmil, S., Hodgson, D., 2006. *Making projects critical: an introduction*. In: Hodgson, Damian, Cicmil, Svetlana (Eds.), *Making Projects Critical. Management, Work and Organisations*, 376. Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York, pp. 1–25.
29. CIPD, 2004, *training and development 2004, survey report*. London.
30. COMPANY, D. P. 2001. *The American Heritage Dictionary*, Perfection Learning Corporation.
31. *Curriculum for Environmental Health*. Paper presented at the Chartered institute of environmental health
32. Draganidis, F. and Mentzas, G., "Competency-based management: a review of systems and approaches", *Information management & Computer Security*, Vol. ۱۴ No.۱, ۲۰۰۶.
33. Dubois, D.D. (Ed.) (۱۹۹۸), "Preface", *The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based*

66. Nwokah N.G., Ahiauzu A. I. (2008) "Managerial Competency and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria", *Journal of Management Development*, 27: 858-878.
67. Parry, S. B. The quest for competences: Competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. Training.
68. Performance Improvement, HRD Press, Amherst, MA.
69. PMI. (2002) A guide to the project management body of knowledge (PMBOKguide). Project management institute Inc. USA.
70. Project Management Institute (2002). Project Manager Competency Development Framework. Second Edition. Pennsylvania: USA.
71. Project Management Institute (PMI)(2012). Project manager competency development framework (PMCDF) – 2a Ed, Newtown Square, USA.
72. Richard E Boyatzis, The competent manager: a model for effective performance, John Wiley & Sons, 1982.
73. Robert, D. & Shenhav, S. "Fundamental assumptions in narrative analysis: Mapping the field". The qualitative report,
74. Robotham, D., Jubb, R., 1996. Competences: measuring the immeasurable. *Manag. Dev. Rev.* 9.
75. Rochester. The University of Rochester. Office of Human resources. (2010), Guide to Enhanced Performance Management.
76. Selmer, J. Chiu. R. (2010), "Required Human Resource Competencies in the Future: A Framework for Developing HR Executive i
77. Slocum, W. John, Jackson, Susan, (2008). Helriegel, Don, A competency – Based approach, South-Western College Publishing.
78. Sparrow, P.R., Hiltrop, J.M., (۱۹۹۴). *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Hermel Hempstead.
79. Spencer LMJ, Spencer SM. *Competence at work: models for superior performance*. 1st ed.. New York: Wiley; 1993.
80. Taylor, C., 1993. To follow a rule. In: Craig, C., Calhoun, J., Lipuma, Edward, Postone, Moishe (Eds.), *Bourdieu: Critical Perspectives*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 45–60
81. Tsoukas, H., Cummings, S., 1997. Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in organization studies. *Organ. Stud.* 18 (4), 655–683.
82. Viitala, R. (۲۰۰۵), "Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model", *Journal of Workplace Learning*. Vol. ۱۷, Iss. ۸/۷; pg. ۴۳۶
83. Wang, M. and Chou, H. (2013). Risk allocation and risk handling of highway projects in Taiwan. *J. of mgmt. in enrg. ASCE*...pp.60-68.
84. Weatherly, L. A., "Competency models series part I: Competency models –an overview", Available from Society for Human Resource Management: <http://shrm.org>, ۲۰۰۵.
- of Public Sector Management, Vol. ۱۳, No.۴, pp.۳۵۴-۳۶۸
51. IPMA, 2006. IPMA Competence Baseline, Version 3.0 (ICB 3.0). International Project Management Association, The Netherlands: Nijkerk.
52. Jackson, M.C., 2003. *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Wiley, Chichester.
53. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (۲۰۰۳), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, ۱th ed., South-Western, Mason, OH.
54. King, J. A., & Evans, K. M. (1991). Can we achieve outcome-based education? *Educational Leadership*. 49(2).
55. Klemp, G.O. (1980). The assessment of occupational competence. Washington, D.C.: Report of the National Institute of Education
56. Kraaijenbrink, J., 2010. Rigor and relevance under uncertainty: toward frameworks as theories for practice. Working Paper.
57. Liikamaa K. (2015) Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*, pp. 681–687.
58. MacIntyre, A., 1985. *After Virtue*, 2nd ed. Duckworth, London.
59. Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35 (1), 7-18.
60. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2) Mansfield, R. S. (2005). Practical Questions in Building Competency Models. Retrieved from
61. Martina Konigova, Hana Urbancova, Jiri Fejfar (2012) " Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations" *Journal of competitiveness*, Vol 4, pp 129-142
62. Marrelli, A.F. (۱۹۹۸), "An introduction to competency analysis and modeling", *Performance Improvement*, Vol. ۳۷, pp. ۸-۱۷
63. Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73-77. [43]. Page C. and Wilson (1994). *Management Competencies in New Zealand*. On the inside looking in Wellington. Ministry of Commerce – 5.
64. National park service employees (2000) . essential competencies .
65. Neil Rankin, *The IRS Handbook on competencies: law and practice*, IRS, 2001.

Genealogy of “Competence” in Project Management

Investigation of the State of Competence Elements with a Focus on Iran Water and Power Resources Development Company

Farhad saeedi¹

Saeed yousefi*²

Mohammadhossein Sobhyiah³

Hammid zargarpour⁴

A common approach followed in the field of project management is the so-called competence-oriented approach. In contrast to process-oriented approaches, the competence-oriented approach is particularly focused on the individuals' roles. In many of sophisticated industries, where a vast array of machineries and equipment have been developed, coping with the variable challenges of today and unique circumstances encountered in different projects is a person-oriented task. Operating the most complicated megaprojects across the country, Iran's hydropower industry has not been an exception to this rule, for which management the development of “individual's competence” has long been seen as a necessity. In this respect, the very first step is to undertake a genealogical study to understand the concept thoroughly. Accordingly, the relevant literature was reviewed and analyzed to deeply investigate the roots and definitions and then explain the concept of competence. Subsequently, the main components of competence were explored to study the link between the competence and the concept of “behavior” in an attempt to introduce a behavior modification cycle in the path toward competence development. Finally, different views to the codification of competence standards were revisited through deontologism/consequentialism followed by an analytical review of previous works on competence in the project management across Iran Water and Power Resources Development Company, as the leader of the hydropower projects in Iran, to obtain the theoretical foundations for the development of project competence model based on all of the performed analyses.

Key words:

Competency, Project Manager, Attitude, Behavior, Iran Water And Power Resources Development Company

1. PHD Student, Tehran University, Architecture Faculty, Project Management and Construction Department . f.saeedi65@ut.ac.ir

2. * Faculty Member of the University of Tehran, Faculty of Architecture, Project Management and Construction Department

3. Associate Professor, Project Management and Construction Department, Tarbiat Modares University

4. Faculty Member of Imam Hussein University, Faculty of Industrial Engineering