

Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 207-229
Doi: 10.30465/CRTLS.2021.38221.2356

A Critical Review on the Book ***Competency-Based Human Resource Management***

Elham Ebrahimi*

Abstract

Today, thinkers and policymakers envision new roles for human resource management, one of the most important one is “competency-basing” in all functions of human resource management from planning and selection as input processes to the development and maintenance and output processes of human resources. The purpose of this article is to review the *Competency-Based Human Resource Management* book by David Dubios et al. The book is reviewed and criticized based on two methods of formalist critique that focuses on form - elements such as structure and writing- and research critique that gives originality to the content, and also based on the criteria of the Iranian Council for Reviewing Books and Text on Human Sciences. Findings showed that the main strengths of the book are having a theoretical and practical perspective, paying attention to the organizational context in the application of competencies and confronting and comparing traditional with competency-based human resource processes. This work also has points for improvement, the most important of which are the lack of up-to-date references despite the reprint of the book, issues unrelated to or less related to the main concept of the book, and the need to explain new methods of human resource management processes in the competency-based approach. In the end, based on the findings, suggestions were made in two headings of form and content.

* Assistant professor, Management Department, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran, e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

Date received: 22-02-2022, Date of acceptance: 27-06-2022



۲۰۸ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

Keywords: Human Resource Management, Competency, Competency Based Human Resources, Formalist Criticism, Research Criticism.

نقد صورت‌گرایانه و پژوهشی کتاب *Competency-Based Human Resource Management* (مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی)

الهام ابراهیمی*

چکیده

امروزه اندیشمندان و سیاست‌گذاران برای مدیریت منابع انسانی نقش‌های جدیدی متصورند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها «ابتنا بر شایستگی» در همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی از برنامه‌ریزی و انتخاب به مثابه فرایندهای ورودی تا توسعه، نگهداشت، و فرایندهای خروجی منابع انسانی است. هدف این مقاله، نقد و بررسی کتاب *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی*، اثر دیوید دوبوا و دیگران اوست. در این مقاله، بر مبنای دو روش نقد صورت‌گرایانه که بر فرم یعنی عناصری مانند ساختار و نگارش متمرکز است، نقد پژوهشی که به محتوا اصالت می‌دهد، و نیز بر اساس معیارهای شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی به نقد اثر پرداخته شده است. یافته‌ها نشان داد که نقاط قوت اصلی کتاب برخوردار بودن از هر دو دیدگاه نظری و کاربردی، توجه به بافتار سازمانی در کاربرد شایستگی‌ها، و مقابله و مقایسه فرایندهای سنتی با فرایندهای شایستگی‌محور منابع انسانی است. در عین حال، این کتاب نقاطی بهبودیافتنی دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به روزآمد نبودن منابع به‌رغم تجدیدچاپ کتاب، اشاره به موضوعات کم‌ارتباط با مفهوم اصلی کتاب، و لزوم تبیین شیوه‌های جدید فرایندهای مدیریت منابع انسانی در رویکرد شایستگی‌محور اشاره کرد. در پایان، بر مبنای یافته‌ها، پیشنهادهایی در دو سرفصل شکلی و محتوایی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، شایستگی، منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، نقد صورت‌گرایانه، نقد پژوهشی.

* استادیار گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران، e.abrahimi@ihcs.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶



۱. مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌مثابه سرمایه اصلی و مزیت رقابتی اکثر سازمان‌ها تلقی می‌شود. از این روست که مدیریت این سرمایه‌های ارزشمند یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هاست؛ وظایفی که در قالب نظام مدیریت منابع انسانی و زیرنظام‌های آن قابل شناسایی‌اند. در عین حال، موضوعی که با بررسی نظام‌های مدیریت منابع انسانی آشکار می‌شود، این است که در بسیاری از سازمان‌ها، بین زیرنظام‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله برنامه‌ریزی، جذب، آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، و نظایر آن هم‌راستایی و پیوستگی وجود ندارد. همین موضوع می‌تواند به ناکارآمدی نظام‌های مدیریت منابع انسانی منتهی شود. به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی می‌تواند به این نقیصه کمک شایان توجهی کند و مبنایی برای یک پارچه کردن این زیرنظام‌ها باشد (Buller and McEvoy 2012). توجه به مبحث شایستگی سبب شکل‌گیری پارادایم جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که از آن با عنوان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی یاد می‌شود. امروزه از معیار شایستگی در بسیاری از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، از انتخاب کارکنان تا توسعه و مدیریت عملکرد، استفاده می‌شود (Rodriguez et al. 2002). فراتر از آن، با تکیه بر بینش‌های نظری برآمده از دیدگاه منبع‌محور در مدیریت استراتژیک، شایستگی محوری در مدیریت منابع انسانی ظرفیت توسعه در سطح سازمان را فراهم می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، براساس دیدگاه مبتنی بر شایستگی، با تمرکز بر کنش‌ها، کارکردها، و فرایندهای منابع انسانی شایستگی محور عملکرد سازمان نیز ارتقا می‌یابد (Lado and Wilson 1994).

با وجود افزایش اهمیت و توسعه ادبیات نظری در زمینه شایستگی و مدیریت منابع انسانی شایستگی محور، به‌عقیده برخی کارکردهای منابع انسانی شایستگی محور در عمل چندان هم رایج نیستند. دلیل اجرایی نشدن چنین کارکردهایی در سازمان‌ها می‌تواند پیچیدگی موضوع یا حتی نبود یک چهارچوب راه‌نمای جامع باشد که فهم آن ساده و برای مشاغل سازمان اجرایی باشد (Midhat et al. 2021). بنابراین، مسئله اصلی درک نکردن اهمیت مفهوم شایستگی و لزوم تسری دادن آن به فرایندهای سازمانی به‌ویژه کارکردهای منابع انسانی نیست، بلکه آنچه کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است، چگونگی به‌منصه ظهور رسانیدن ایده شایستگی محوری در ساحت مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست. علت انتخاب کتاب *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی* برای نقد و بررسی در این نوشتار همین بوده است. رویکرد «شایستگی به‌مثابه هسته مرکزی تمامی کارکردهای مدیریت منابع

انسانی سازمان» در سراسر این کتاب حاکم است، به گونه‌ای که در چینش و نظام‌مندی کلی کتاب و هریک از فصول آن مدنظر قرار گرفته است. از سوی دیگر، ادعای مؤلفان ارائه چهارچوب‌های راه‌نمای جامع برای شایسته‌محورکردن کارکردهای مدیریت منابع انسانی در عمل بوده است.

ارائه این مقدمه در مورد چرایی و علل انتخاب این اثر برای نقد به خوانندگان کمک می‌کند که ضمن آگاهی‌یافتن از هدف کلی نگارش کتاب، به شکاف پژوهشی که در آثار مشابه وجود دارد، یعنی عدم ارائه الگوهای عملیاتی مدیریتی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، توجه کنند. در این نوشتار، تلاش شده است تا ضمن معرفی اثر، هم از منظر شکلی به ارزیابی و نقد ترجمه کتاب پرداخته شود و هم در ارزیابی محتوایی نقد کتاب با معیارهای شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی مطمح‌نظر قرار گیرد.

۲. روش‌شناسی

نقد کوششی اثربخش و سازمان‌یافته برای افزایش شناخت مناسب و سودمند اطلاعات است. در این فرایند، تعیین نقاط ضعف هم‌پایه دست‌یابی به نقاط قوت و صحت اطلاعات ارزش دارد (درودی ۱۳۹۳). از این رو، نقد فقط تبیین کاستی‌های یک اثر نیست، بلکه تلاشی برای ارائه هم‌زمان نقاط قوت و وجوه بهبودیافتنی یک اثر است. از سوی دیگر، نقد را می‌توان از دو منظر مورد توجه قرار داد. نخست، نظرگاه شکلی و صورت‌گرایانه (فرمالیستی) که عوامل مهم و تأثیرگذار در ساختار نگارش و سطوح مربوط به آن را در نظر دارد. دوم، نقد پژوهشی (محتوایی) که عناصر مهم در تبیین محتوا و مفاهیم تخصصی متن را واکاوی می‌کند (علی‌پور ۱۳۸۹؛ درودی ۱۳۹۳).

در نقد فرمالیستی، متن به صورت نگارشی یک‌پارچه از دانش جلوه می‌کند و عواملی مانند ساختار، فرم، و لحن بیان و نگارش سبب تغییر بهینه متن می‌شود. در این نوع نقد بیش‌تر توجه به شکل متن است و در بررسی اثر، اصالت به صورت (ساختار) داده می‌شود. در کنار این نوع نقد، از نقد پژوهشی یا محتوایی نام برده می‌شود که در آن ابتدا همه عناصر، سازه‌ها، فرم، ترکیب‌بندی، و ساختار تحلیل می‌شود و سپس، منتقد به محتوا و درون اثر می‌پردازد. در این نقد، اصالت به محتوای اثر داده می‌شود (قره‌باغی ۱۳۸۸).

در این مقاله، با در نظر گرفتن هردو رویکرد، ابتدا به نقد صورت‌گرایانه و سپس به نقد محتوایی اثر پرداخته می‌شود. مشخصاً در رویکرد نخست تمرکز بر ترجمه متن است و در رویکرد دوم، محتوایی که مؤلفان ارائه داده‌اند، محل تمرکز است. تلاش بر آن است تا بر مبنای معیارهای ارزیابی معرفی شده توسط شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی، تا جای ممکن، با ذکر شواهد و مستندات، به نقد منصفانه، سازنده، و بدون سوگیری اثر پرداخته شود.

۳. نقد صورت‌گرایانه: معرفی اثر و ارزیابی شکلی آن

۱،۳ مشخصات اثر و نویسنده

کتاب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، اثر دیوید دوبوا (David Dubios) و ویلیام راثلول (William Rothwell)، با همکاری دבורا جو کینگ استرن (Deborah Jo King Stern) و لیندا کمپ (Linda Kemp) نگارش شده است. دیوید دوبوا نویسنده، مدرس، و مشاور در زمینه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های بزرگی چون خودروسازی فورد است. ویلیام راثلول استاد تمام دانشگاه پنسیلوانیاست که در زمینه یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری، و مدیریت استعداد پژوهش می‌کند. کتاب را انتشارات دیویس - بلک (Davies-Black) نخستین بار در سال ۲۰۰۴ منتشر کرد و این کتاب در سال ۲۰۱۰ تجدیدچاپ شد. مترجم اصلی کتاب، دکتر فرشته امین، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است که در حوزه مدیریت منابع انسانی تخصص دارد. ترجمه اثر را انتشارات دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۷ به چاپ رسانده و تاکنون دو بار تجدیدچاپ شده است. نویسندگان کتاب آثار متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به *ابزارگان شایستگی*، *بهبود عملکرد مبتنی بر شایستگی*، *برنامه‌ریزی اثربخش جانشین‌پروری*، *مبانی آموزش مبتنی بر شایستگی*، و آثار متعدد دیگری که همه با رویکرد شایستگی محوری نگارش شده‌اند، اشاره کرد. نکته قابل تأمل این است که نگارش آثاری از این دست توسط یک مشاور سازمانی، که بیش‌تر تخصص عملیاتی دارد، به همراه یک استاد دانشگاه که انتظار می‌رود در حیطه نظری صاحب‌رأی‌تر باشد، به برخورداری اثر از هر دو دیدگاه نظری و کاربردی کمک شایان توجهی می‌کند.

۲,۳ معرفی ساختار کتاب

کتاب در قالب سه بخش و یازده فصل به این شرح تنظیم شده است: بخش اول با عنوان «درپی یافتن کانون توجه جدید» شامل دو فصل با این عنوان‌هاست: ۱. چرا تمرکز بر مشاغل کافی نیست، ۲. مروری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی. بخش دوم با عنوان «شناخت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، مشتمل بر هفت فصل است: ۳. لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ۴. برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ۵. برنامه‌ریزی و انتخاب مبتنی بر شایستگی کارکنان، ۶. آموزش مبتنی بر شایستگی کارکنان، ۷. مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی، ۸. پاداش‌های مبتنی بر شایستگی، ۹. توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان. در نهایت، بخش سوم با عنوان «به سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» دو فصل با این عنوان‌ها دارد: ۱۰. به سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ۱۱. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی. هم‌چنین، کتاب شامل چهار ضمیمه است که در آن‌ها به پرسش‌های متداول درباره مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، پیش‌نهادهایی در حوزه توسعه کارکنان، نمونه‌هایی از ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی کاری و فردی کارکنان، و مبحث جانشین‌پروری پرداخته می‌شود. هر فصل با بیان یک سؤال یا عنوان کلی به‌شکلی مقدمه‌مانند آغاز می‌شود. هم‌چنین، در پایان هر فصل خلاصه‌ای از مباحث فصل ارائه شده است.

درمورد عناوین بخش‌ها و فصول ذکر چند نکته حائز اهمیت است. نخست این‌که بخش اول کتاب در حکم مقدمه است. از این‌رو، فصل اول با عنوانی مناسب و ذکر مثال‌هایی کاربردی به تبیین لزوم توجه به رویکرد شایستگی محور می‌پردازد، اما این نکته درمورد فصل دوم رعایت نشده است. عنوان فصل دوم این بخش این نکته را به ذهن خواننده متبادر می‌کند که گویی در این فصل، کارکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، یعنی آنچه در بخش دوم به آن پرداخته شده، مطمح‌نظر است، اما این فصل به ارائه تعریف شایستگی، روش‌های سنجش آن، مدل‌های شایستگی، و مباحثی از این دست می‌پردازد که این موارد با عنوان فصل سنخیتی ندارند.

دوم این‌که در بخش دوم، تلاش نویسندگان بر این بوده است که در وهله نخست، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را شرح دهند و سپس نسبت آن‌ها را با بحث شایستگی مطرح کنند. هرچند فرایندهای اشاره‌شده در این بخش نسبتاً جامع‌اند، فرایندهایی نظیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد شایستگی محوری مغفول مانده است.

سوم این‌که در این بخش نه تنها عنوان بخش با عنوان یکی از فصول یک‌سان است، بلکه با عنوان فصل بعدی نیز تفاوت چندانی ندارد. به علاوه، عناوین فصول دوم، دهم، و یازدهم به گونه‌ای است که تفاوتی در محتوا را به ذهن خواننده متبادر نمی‌کند. این مشابهت و هم‌پوشانی عناوین فصول، دست‌کم در نگاه نخست، می‌تواند خواننده را از مطالعه همه فصول منصرف کند.

مقدمه فصول به‌مثابه مدخلی برای ورود به بحث است. این مقدمه در فصل اول با یک پرسش انگیزاننده آغاز می‌شود؛ پرسشی که ذهن خواننده را برای یافتن پاسخ از طریق مطالعه فصل به‌چالش می‌کشد، اما این رویکرد در فصول بعدی پی‌گیری نشده است، به گونه‌ای که در مقدمه فصل دوم، صرفاً به ذکر سرفصل‌های بحث اکتفا می‌شود و در فصل سوم، با عبارتی مبنی بر لزوم پرداختن به موضوعات پی‌گیری می‌شود. مجدداً در فصل چهارم به تفصیل به بیان اهمیت سرفصل‌ها و موضوعات مطرح‌شده در این فصل پرداخته می‌شود. این ناهم‌گونی در حجم مطالب، مقدمه فصول، و تنوع رویکردهای تبیین مقدمه به‌وضوح در فصول کتاب مشاهده می‌شود.

در پایان هر فصل، بخشی با عنوان «خلاصه» ارائه شده است. جمع‌بندی مباحث هر فصل کاری به‌غایت ارزش‌مند است، اما این بخش‌ها در مواردی (مانند فصل دوم) صرفاً به تبیین سرفصل‌های مطرح‌شده در آن فصل اکتفا کرده‌اند و در عمل، جمع‌بندی، نتیجه‌گیری، یا تلخیصی از مباحث فصل ارائه نشده است.

در پایان کتاب، منابع هر فصل به تفکیک ارائه شده‌اند، هرچند انتظار می‌رود که در چاپ دوم کتاب که متعلق به سال ۲۰۱۰ است، منابع روزآمدتری ارائه شده باشد.

۳,۳ ویژگی‌های فنی اثر

کتاب به زبان انگلیسی ۲۹۱ صفحه و ترجمه فارسی آن ۲۷۸ صفحه است. عنوان کتاب بر جلد کاملاً مشخص است. برای طراحی جلد کتاب ترجمه‌شده تا حد زیادی از طراحی اثر اصلی استفاده شده است که در عین سادگی، از لحاظ ترکیب رنگ دارای جذابیت بصری است. کیفیت صحافی کتاب، حروف‌نگاری، و صفحه‌آرایی آن مطلوب است. کتاب برای خوانندگان که عمدتاً دانشجویان تحصیلات تکمیلی‌اند، به زبانی ساده ترجمه شده است.

۴,۳ ویرایش ادبی

مقدمه: مقدمه مؤلف دربرگیرنده طرح کتاب است و به‌شیوه مناسبی ترجمه شده است. باوجوداین، مقدمه کوتاه مترجمان، در مواردی با همان جملات مقدمه مؤلف بیان شده و فاقد انسجام است. جملات مقدمه مؤلفان بسیار طولانی است، به‌نحوی که هم‌زمان چهار یا پنج جمله با حرف ربط «و» به هم مرتبط شده‌اند. برای نمونه:

این کتاب، رهنمودهایی در راستای خلق دوباره... ارائه می‌دهد ”و“ بر شناسایی ویژگی‌های... تمرکز دارد ”و“ در زمره یکی از پر فروش‌ترین... قرار گرفته است ”و“ در حال حاضر، در برخی دانشگاه‌ها... ”و“ به‌عنوان یک راه‌نما... مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ذکر تحصیلات، وابستگی، مرتبه شغلی، و پیشینه پژوهشی و آثار مؤلفان کتاب در کنار وجوه تمایز این اثر می‌توانست مقدمه بهتری را رقم بزند.

فصول: مشکل ویرایشی‌ای که در بسیاری از صفحات کتاب به چشم می‌خورد، تعدد و تکرار معادل‌یابی برای واژگان است. برای نمونه، واژه self-image «خودپنداری» (دوبوا و دیگران ۱۳۹۸: ۱۶، ۱۷)، «خودپنداره» (همان: ۱۸)، و «خودانگاره» (همان: ۹۹) معادل‌یابی شده است. به‌علاوه، به‌جای برخی واژگان معادل‌های مناسب‌تری می‌تواند به‌کار گرفته شود؛ عباراتی مانند «لیستی از فهرست‌ها» یا «افراد کودن» چندان مناسب یک متن علمی نیستند.

نکته قابل‌بهبود بسیار مهم در مبحث ویراستاری پانوشتهای مربوط به واژگان است. رایج است که برای لغات غیرمصطلح، در نخستین ارجاع از پانوشته استفاده شود، اما در ترجمه برخی واژگان گاه بیش از پنج‌بار پانوشته یک‌سان داده شده است. برای نمونه، معادل لاتین واژه‌های «گروه کانونی»، «خودپنداره»، و «مصاحبه روی داد رفتاری»، چند بار در سراسر کتاب پانوشته داده شده‌اند. هم‌چنین، در مواردی مشکل معادل‌یابی‌های چندگانه و ارائه پانوشتهای یک‌سان برای کلمات است. مثلاً برای عبارت talent pool، معادل‌های مختلفی نظیر «مجموعه‌ای از استعدادها» و «مخزن استعدادها» در یک صفحه واحد از کتاب با دو پانوشته یک‌سان وجود دارد. درنهایت، در موارد متعددی، برای واژگان مصطلحی که به توضیح نیازی ندارند، پانوشته ارائه شده است یا برعکس، در مواردی که نیاز است مترجم توضیحی درمورد عبارت ارائه کند، این امر محقق نشده است. عبارات «شناسایی شایستگی» و «عملکرد موفق» مصادیقی از مشکل نخست و «روش آزمون درک موضوعی»

نمونه‌ای از مشکل دوم است. در مجموع، تکرار و تعدد پانوشت‌های غیرضروری از مهم‌ترین نکاتی است که اثر را دست‌کم از نظر ظاهری با کاستی‌هایی مواجه کرده است.

ضمائم: در بخش ضmann و لغات تخصصی کتاب چند مشکل نگارشی و ویرایشی ملاحظه می‌شود. برای نمونه، معادل‌یابی صحیحی برای بعضی عبارات مانند «ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی شغلی و شخصی»^۱ در توضیح life-career assessment exercises ارائه نشده است، چراکه نخست در ادبیات شایستگی از واژه «تمرین» برای exercises استفاده می‌شود و دوم آن‌که واژه «کیفیت» اساساً در این اصطلاح وجود ندارد. هم‌چنین، در بخش لغات تخصصی فصل نظایر این مشکلات مشاهده می‌شود. برای نمونه، می‌توان به معادل «هم‌سویی شایستگی‌های نیروی کار» برای workforce capabilities اشاره کرد که واژه «هم‌سویی» باید از آن حذف شود.

۵,۳ رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

منابع اثر از نخستین چاپ آن در سال ۲۰۰۴، پس از گذشت شش سال، تغییری نکرده و روزآمد نشده‌اند، درحالی‌که حوزه شایستگی محوری اساساً عرصه‌ای روبه‌رشد و روزآمد است. بنابراین، نکته اصلی که باید در تجدیدچاپ کتاب رعایت می‌شد، لزوم افزودن منابع روزآمد است. موضوع دیگر این است که منابع هر فصل به‌صورت تجمعی در پایان کتاب ذکر شده‌اند و از این رو، پیوند میان مباحث و منابع مشخص نیست. به‌عبارت‌دیگر، منبع‌دهی در متن فصول انجام نشده است و این موضوع می‌تواند دست‌یابی به یافتن منابع هر بخش را برای خواننده دشوار سازد.

در بخش «منابع»، که در پایان کتاب آمده است، چند مشکل در ارجاع‌دهی وجود دارد. در بسیاری از منابع، شماره صفحات به‌صورت دقیق نوشته نشده است. برای نمونه:

Abosch, K. S. (1995). The promise of broadbanding. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), 54[-58]. (دوبوا و دیگران ۱۳۹۸: ۲۷۵).

در مورد منبع فوق، شماره صفحات از قلم افتاده است.

براساس شیوه ارجاع‌دهی APA که به آن استناد شده است، حرف اول نام کوچک نویسنده نوشته می‌شود. در منابع، دوگانگی وجود دارد و منابع از این منظر هماهنگ نیستند. برای نمونه:

Cafaro, Don. [D.] (2001). When the honeymoon ends: thinking in long-term solutions. *Workspan*, 44(2) [42-46]. (همان: ۲۷۶)

درمورد منبع فوق، نام کوچک نویسنده و شماره صفحات نوشته نشده است.

۴. نقد پژوهشی: ارزیابی محتوایی اثر

۱،۴ بررسی ابعاد آموزشی اثر

کتاب، با سرفصل‌های مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی و بازرگانی با گرایش مدیریت منابع انسانی، در سرفصل‌های دروس مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، و مدیریت رفتار سازمانی هم‌خوانی دارد. هم‌چنین، با سرفصل‌های مصوب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی قرابت دارد. در ادامه، فصول یازده‌گانه کتاب و ضمایم آن از منظر نقاط قوت و نقاط قابل‌بهبود موردبررسی قرار می‌گیرند.

فصل نخست، با عنوان «چرا تمرکز بر مشاغل کافی نیست؟»، درصدد برجسته‌ساختن اهمیت مفهوم شایستگی در مشاغل است. این فصل، که ماهیتی مقدمه‌وار دارد، با شرح پنج داستان کوتاه و تحلیل آن‌ها نتیجه می‌گیرد که زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی باید مبتنی بر شایستگی طراحی شوند. در این فصل، زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی با سه رویکرد وظیفه‌ای مبتنی بر ذی‌نفعان و تراکشن‌های مالی / مشاوره‌های اقتضایی مطرح شده‌اند و در نهایت، رویکرد نخست محل تمرکز نویسندگان بوده است. هرچند این تقسیم‌بندی نسبتاً فراگیر است، با رجوع به منابع اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی و به‌خصوص مدیریت منابع انسانی شایستگی‌محور، رویکردهای جدید قابل‌شناسایی‌اند. برای نمونه، نوئه و دیگران (۱۳۹۶) منابع انسانی را به‌مثابه کسب‌وکاری با سه خط تولید معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از: خدمات و تراکشن‌های اجرایی، خدمات شریک کسب‌وکار، و شریک استراتژیک. از این رو، زمانی که در این فصل مدیریت منابع انسانی سنتی در قیاس با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی قرار می‌گیرد، انتظار می‌رود که کارکردهای جدید مدیریت منابع انسانی نیز مطمح‌نظر باشد.

فصل دوم، با عنوان «مروری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، به تعریف شایستگی، پیشینه، و روش‌های اندازه‌گیری آن، و روش‌های شناسایی شایستگی و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌پردازد. البته، این سرفصل‌ها مرتبط‌ترین سرفصل‌های این فصل هستند، چراکه عدم تمرکز و پراکندگی مباحث در این فصل به شدت زیاد است. نخست، همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، عنوان فصل با محتوای آن سنخیتی ندارد، چراکه براساس عنوان خواننده انتظار دارد که در این فصل، با کارکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی آشنا شود. بنابراین، انتخاب عنوانی مرتبط‌تر، مانند «تعریف شایستگی و سنجش آن»، می‌توانست بسیار گویاتر باشد. دوم، گنجاندن مباحثی مانند «نقش فرهنگ سازمانی»، «خروجی در برابر فعالیت»، و «مدیریت منابع انسانی» و نیز اختصاص یک بند به هریک از آن‌ها انسجام منطقی مباحث را از بین برده است. سوم، نقطه قوت این فصل ارائه تعاریف متعدد برای شایستگی، ذیل عناوین «شایستگی‌ها» و «پیشینه»، است، چراکه به‌زعم بسیاری از پژوهش‌گران، اتفاق نظر چندانی در تعریف این مفهوم وجود ندارد (Hoffmann 1999; Mentzas and Draganidis 2006; Guo and Volz 2021). از این‌رو، ارائه تعاریف از نظرگاه‌های مختلف می‌تواند خوانندگان را با رویکردهای مختلفی که به مفهوم شایستگی وجود دارند، آشنا کند. با وجود این، این رویکرد برای سرفصل «مدل‌های شایستگی» پی‌گیری نشده است. همان‌گونه که در متن کتاب اشاره شده است: «امروزه تحقیقات در مورد ویژگی‌های مدل‌های شایستگی، بسیار مورد توجه است». با وجود این، به این ویژگی‌ها اعم از شایستگی‌های خانواده‌های شغلی، مصادیق رفتاری شایستگی‌ها، مدل‌های معتبر، و حتی مدل‌های شناخته‌شده شایستگی برای متخصصان منابع انسانی مانند مدل SHRM (برای نمونه، بنگرید به Hosking 2015) هیچ اشاره‌ای نشده است.

در فصل سوم، با عنوان «لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، مؤلفان مانند فصل نخست با طرح یک داستان درصدد نشان‌دادن اهمیت جاری‌سازی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌ها هستند. این بار اما، همان‌گونه که در نتیجه‌گیری داستان دیده می‌شود، مشکل سازمان بیش از آن‌که فقدان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی باشد، وجود نداشتن فرایندهای نظام‌یافته مدیریت منابع انسانی حتی در پایین‌ترین سطوح بلوغ است. چگونه می‌توان با وصف سازمانی که حتی شرح شغل و نظام ارزیابی عملکرد ندارد، به اهمیت اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی پی برد؟ مؤلفان در ادامه نیز با طرح روندهای مؤثر در کسب و کارها، نظیر فناوری‌های جدید و جهانی شدن، سعی بر اقناع خواننده در مورد لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دارند که

البته شرط لازم و نه کافی است. در نهایت، جدولی تحت عنوان مدل راه‌نما برای اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه شده است که چهارچوبی کلی، اما بسیار فراخ در این زمینه را ارائه می‌دهد، چنان‌که بیش از آن‌که الگوی اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی باشد، الگوی مدیریت پروژه در مقیاسی وسیع است.

عنوان فصل چهارم «برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» است. این فصل به تقابل میان برنامه‌ریزی منابع انسانی سنتی و مبتنی بر شایستگی می‌پردازد. بر همین اساس، پس از تشریح فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی سنتی، تدوین برنامه منابع انسانی شایستگی محور در قالب هشت مرحله پی‌گیری می‌شود. از نقاط قوت این فصل قیاس دقیق مراحل در دو رویکرد، برای نمونه در قالب «پرسش‌نامه سنتی فهرست موجودی مهارت‌ها» در رویکرد سنتی در برابر «پرسش‌نامه فهرست موجودی شایستگی کارکنان» در رویکرد شایستگی محور، است. نکته مهم دیگری که به درستی مورد توجه مؤلفان بوده است، لزوم توجه به بافتار، فرهنگ، و حتی سطوح سازمانی در به‌کارگیری رویکرد شایستگی محور است. به بیان دیگر، ادعای مؤلفان اثر برخلاف پژوهش‌گرانی است که اذعان دارند رویکرد مبتنی بر شایستگی برای سازمان‌دهی منابع انسانی یک رویکرد جهان‌شمول و تک‌نسخه‌ای (one size fits all) است و برای همه سازمان‌ها و حتی برای همه مشاغل یک سازمان مناسب است (Ulrich and Grochowski 2018). در ادامه، کتاب همان نقیصه کلی‌گویی و تکرار در اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را دارد. برای مثال، مبحث مهم کانون‌های ارزیابی برای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان به شکل اجمالی و در حد یک بند تبیین شده است. این در شرایطی است که به‌کارگیری رویکرد کانون‌های ارزیابی و توسعه در تک‌تک فرایندهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی اهمیت به‌سزایی دارد (Willis 2021).

فصل پنجم، با عنوان «کارمندیابی و انتخاب مبتنی بر شایستگی کارکنان»، دومین فرایند مدیریت منابع انسانی را با رویکرد شایستگی محور مورد توجه قرار داده است. در این فصل، نخست دو فرایند کارمندیابی و انتخاب با رویکرد سنتی تشریح شده است. سپس، توضیحات تفصیلی در مورد هر دو فرایند با رویکرد شایستگی محور ارائه شده است. از نظرگاه کلی، این رویکرد در تبیین مطالب رویکرد مناسبی است، اما آنچه از میزان کاربردی بودن مطالب می‌کاهد، اشاره نکردن به مثال‌ها و مصادیق است. برای نمونه، به شرکت سی‌لند (Sea-Land) به‌عنوان موردی موفق اشاره شده که از روش کارمندیابی مبتنی بر شایستگی استفاده کرده است، اما هیچ توضیحی از نحوه اجرای این فرایند، شایستگی‌های مشاغل، و نحوه احصای آن‌ها ارائه نشده است. درعین آشکارگویی و اطناب بخش اجرای

مدل در این فصل، نقاط قوتی نظیر شرایطی که طی آن می‌بایست رویکرد شایستگی محور بر رویکرد سنتی مرجح باشد و برعکس در توضیحات فصل مشاهده می‌شود.

فصل ششم «آموزش مبتنی بر شایستگی کارکنان» است. در این فصل، نخست برای توجیه اهمیت آموزش آماری از افزایش هزینه‌های آموزش از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۰ ارائه شده است. در این مورد، ذکر دو نکته لازم است. نخست این که آمار هزینه‌های آموزش شاخص مناسبی برای نشان دادن ضرورت به‌کارگیری آموزش‌ها نیست. دوم، آمار ارائه شده مربوط به حدود دو دهه پیش است و روزآمد نیست. در ادامه فصل، مدل طراحی سیستم آموزشی (Instructional System Design/ ISD) شرح داده شده است. از آنجاکه این مدل مبنای توضیحات این فصل است، نشان دادن مراحل آن در قالب شکل یا نموداری مانند شکل ۱ برای خوانندگان مناسب‌تر بود، چراکه مطالب فصل، چه با رویکرد سنتی و چه با رویکرد شایستگی محور، در قالب متن به صورت فشرده و بدون ارائه توضیحات تفصیلی ارائه شده‌اند. ضمن آن که برخی مراحل، نظیر بازخور که نقش اساسی در این مدل ایفا می‌کند، از قلم افتاده‌اند.



شکل ۱. مدل طراحی سیستم آموزشی (ISD)

نکته مهم دیگر آن‌که در رویکرد شایستگی محور به آموزش می‌بایست به روش‌های جدید ارائه آموزش نظر داشت. آموزش الکترونیکی روزآمدترین نوع ارائه آموزش است که در این فصل به آن اشاره شده است. در صورتی که طرح‌های تجربی (experimental programs)، شبیه‌سازی یا تجسم فیزیکی (avatar)، بازی‌های کسب‌وکار و مطالعات موردی، مدل‌سازی رفتاری، یادگیری ماجراجویانه (adventure learning)، و آموزش تیمی و روش‌های یادگیری آمیخته شیوه‌های جدید آموزشی‌اند که برای نهاده‌سازی شایستگی‌ها در کارکنان مناسب‌ترند (نوئه و دیگران ۱۳۹۶).

فصل هفتم، با عنوان «مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی»، با رویکردی مشابه فصول پیشین به تشریح فرایند مدیریت عملکرد سستی و شایستگی محور و مراحل هر یک می‌پردازد. تبیین فرایند مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی و اجرای آن در قالب دو جدول مجزا از نقاط قوت این فصل است. نکته قابل‌بهبودی که در محتوای فصل وجود دارد، مشابه با فصل پیشین، پرداختن به رویکردهای جدید مدیریت عملکرد در فاز شایستگی محوری است. به بیان دیگر، به‌زعم نویسندگان، گویی با جای‌گزینی عنوان «شایستگی» در هر فرایند سستی مدیریت منابع انسانی از آموزش تا مدیریت عملکرد و نظایر آن می‌توان انتظار شایستگی محور شدن آن فرایند را داشت. برعکس، از آن‌جاکه شایستگی محوری رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی است، اساس فرایندها می‌بایست مورد تجدیدنظر قرار گیرد. برای نمونه، در این فصل رویکردهای جدید مدیریت عملکرد، نظیر آنچه آرمسترانگ (Armstrong 2018) از آن با عنوان مدیریت عملکرد مبتنی بر شواهد، تدوین موافقت‌نامه‌های عملکردی، و توسعه عملکرد براساس آن‌ها یاد می‌کند، در رویکرد شایستگی محور مدنظر مؤلفان قرار نگرفته است.

فصل هشتم، با عنوان «پاداش‌های مبتنی بر شایستگی»، با رویکردی مشابه فصول پیشین به مقایسه فرایند جبران خدمات با رویکرد سستی و شایستگی محور می‌پردازد. از آن‌جاکه مجموعه عواید (total returns) شامل مجموعه جبران خدمات (total compensation) و عواید رابطه‌ای (relational returns) است (Milkovich 2016)، اطلاق عنوان پاداش به این فصل مناسب به نظر نمی‌رسد، چراکه آن‌چه در این فصل مدنظر نویسندگان بوده است، جبران خدمات کارکنان به معنای ترکیبی از استحقاق (entitlement)، عواید (returns)، و پاداش (reward) (Javidan et al. 2006) است. به‌علاوه، شاخص‌های شایستگی (competency indicators) (توصیف‌گرهای رفتاری) به معنای رفتارهای قابل مشاهده‌ای که

سطح شایستگی موجود را نشان دهند، می‌بایست مبنای جبران خدمات مبتنی بر شایستگی قرار گیرند. این موضوعی است که هرچند به شکل تلویحی در این فصل به آن اشاره شده است، اهمیت آن به اندازه‌ای است که می‌بایست توسط مؤلفان مورد تأکید و تمرکز بیشتری قرار می‌گرفت.

فصل نهم، با عنوان «توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان»، با مقدمه‌ای بسیار طولانی‌تر از فصول دیگر آغاز می‌شود. سپس، به تعریف مفهوم توسعه کارکنان، انواع آن، و درنهایت رویکرد سنتی و شایستگی محور به آن می‌پردازد. در این فصل نیز روش‌های جدید توسعه کارکنان، دست کم در رویکرد شایستگی محور، کم‌تر مورد توجه مؤلفان بوده است. کانون‌های ارزیابی و توسعه، متورینگ (مرشدیت)، و کوچینگ (مربی‌گری) به منزله مهم‌ترین روش‌های توسعه شایستگی محور تنها چند سطر از این فصل را به خود اختصاص داده‌اند و روش‌هایی نظیر مأموریت‌های گسترده کاری (stretch assignments) یا توسعه شغلی به کل مغفول مانده‌اند.

فصل دهم «به سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» نام‌گذاری شده است و به نوعی فصول پیشین را جمع‌بندی می‌کند. در این فصل، مدلی یازده مرحله‌ای برای تغییر در واحد منابع انسانی به منظور نهادینه کردن شایستگی‌ها ارائه شده است. این فصل که واحد منابع انسانی و متخصصان آن را خطاب قرار می‌دهد، به نیکی بر لزوم تعیین شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی تأکید می‌ورزد. هرچند همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، ارائه برخی نمونه‌های شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی (برای نمونه، اولریش و دیگران ۱۳۹۶) می‌توانست بر کاربردی‌تر شدن این فصل بیفزاید.

در نهایت، فصل یازدهم، با عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»، جهت‌گیری‌های آتی رویکرد شایستگی محور در زمینه منابع انسانی را تبیین می‌کند. این فصل به صورت اجمالی، نوآوری‌ها، چالش‌ها، و کاربردهای آینده این ساحت را مدنظر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، این فصل رویکرد پیش‌بینی دارد. البته از آن‌جاکه بیش از یک دهه از چاپ دوم کتاب می‌گذرد، شوربختانه فقط برخی پیش‌بینی‌های مؤلفان مبنی بر تعجیل سازمان‌ها در به کارگیری رویکرد شایستگی محور و مدل‌های شایستگی بدون لحاظ کردن تخصص و تجربه کافی محقق شده است.

ضمیمه اول به پرسش‌های متدوال در مورد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌پردازد. رویکرد این ضمیمه نوآورانه و ارزشمند است، چراکه به بسیاری از سؤالاتی

پاسخ می‌دهد که احتمالاً در اجرای فرایندهای منابع انسانی با رویکرد شایستگی محوری به ذهن خوانندگان خطور می‌کند. در این ضمیمه، چهارده پرسش برآمده از مصاحبه با افرادی که دغدغه اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را داشته‌اند، طرح شده و به آن‌ها پاسخ داده شده است.

ضمیمه دوم با موضوع پیش‌نهادهای بیش‌تر در حوزه توسعه کارکنان بر رویکردهای توسعه به‌جای ابزارها، که به‌زعم نویسندگان می‌توانند گم‌راه‌کننده باشند، متمرکز شده است. هرچند این ایده، که هدف نسبت به ابزار اهمیت بیش‌تری دارد، صحیح است، کم‌توجهی به ابزارها نیز می‌تواند متن را به نقیصه کلی‌گویی و کاربردی‌نبودن دچار سازد.

ضمیمه سوم، با عنوان «نمونه‌ای از ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی شغلی و شخصی»، به تشریح چرخه عمومی کیفیت زندگی شغلی و شخصی کمپ (Kemp's life career word wheel) می‌پردازد. این ضمیمه نامرتب‌ترین بخش به موضوع کتاب است، چراکه اساساً بحث کیفیت زندگی کاری در حیطه رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی سازمانی می‌گنجد و موضوعی کاملاً شناخته‌شده و منفک از بحث شایستگی‌هاست. ضمن آن‌که واژه «کیفیت» در ترجمه به این مفهوم اضافه شده است و مشخص نیست که هدف مؤلفان از گنجاندن این فصل در کتابی با رویکرد شایستگی محوری مدیریت منابع انسانی چه بوده است.

ضمیمه چهارم به مبحث جانشین‌پروری به‌مثابه یک رویکرد مهم توسعه‌ای اختصاص یافته است. از آن‌جاکه این بحث یک مبحث مستوفی است که منابع متعددی به تشریح اهمیت، فرایندها، اجرا، و نقاط قوت و ضعف آن اشاره کرده‌اند، بهتر بود که در دو صفحه ضمیمه، دست‌کم به فرایند جانشین‌پروری و نسبت آن با شایستگی‌ها اشاره شود.

۲,۴ مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی از موضوعات مهم علمی و درعین حال کاربردی در سال‌های اخیر است. انتظار می‌رود که آثاری همانند این اثر، که آن را یک مشاور سازمانی که بیش‌تر تخصص عملیاتی دارد، به‌همراه یک استاد دانشگاه که در حیطه نظری صاحب‌رأی‌تر است نگاشته‌اند، از هر دو دیدگاه نظری و کاربردی برخوردار باشند. این مهم، در این کتاب تاحدی محقق شده است. نمونه برجسته آن ذکر فرایندهای سستی در تقابل با فرایندهای شایستگی محور و نحوه اجرای آن‌هاست. هرچند به‌گزینی و اشاره به برخی نمونه‌های عملیاتی در این زمینه می‌توانست وجه کاربردی اثر را غنی‌تر کند.

۳.۴ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی بخش‌های مختلف کتاب

ترتیب و انسجام مباحث اثر را می‌توان از سه دیدگاه موردنظر قرار داد:

نخست، از دیدگاه انسجام بخش‌های کتاب: ترتیب مباحث در قالب بخش‌های سه‌گانه، به‌صورت تلویحی، دیدگاه «ضرورت-اجرا-آینده» را در مبحث مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی نشان می‌دهد. مؤلفان در تنظیم فصول مباحث را با کلیات و ضروریات (در قالب دو فصل)، فرایندهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (در قالب هفت فصل)، و آینده مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (در قالب دو فصل) پی‌گیری کرده‌اند. وزن بیش‌تر بخش دوم در قیاس با دو بخش دیگر کاملاً مشهود است. اساساً تفکیک بخش دوم به بخش‌هایی در قالب فرایندهای مربوط به جذب، نگه‌داشت، و جدایی کارکنان می‌توانست به توزیع مباحث به‌شکل مناسب‌تر و همگن‌تری منتهی شود.

دوم، از دیدگاه نظم و انسجام فصل‌های کتاب: توالی فصل‌ها در قالب هر بخش مناسب است. فقط در بخش سوم عناوین بخش و فصل‌ها هیچ تمایزی را به خواننده القا نمی‌کنند.

سوم، نظم و ترتیب مباحث مطرح‌شده درون فصل‌های کتاب: در مجموع، در فصل‌های کتاب میان مباحث توالی و نظم منطقی وجود دارد، اما در مواردی ارائه سرفصل‌های کم‌ارتباط پیوند فکری خواننده با موضوعات را کم‌رنگ می‌کند. برای نمونه، این اتفاق چند بار در فصل دوم (در بیان سرفصل‌هایی نظیر نقش حیاتی فرهنگ سازمانی) رخ داده است.

۴.۴ میزان استحکام تحلیل‌ها و تبیین‌های ارائه‌شده در اثر

از نقاط قوت کتاب ارائه شکل‌ها و جدول‌های مرتبط است. بسیاری از مباحث مطرح‌شده مانند مدل‌های راه‌نما، پرسش‌نامه‌ها، و فرایندها شاخص‌مدار و متقن‌اند. درعین‌حال، از نقاط قابل‌بهبود کتاب برخی تحلیل‌های ارائه‌شده به‌شکل تجربی است که بدون ذکر منبع مطرح شده‌اند و برداشت یا تجربه شخصی نگارنده را به خواننده منتقل می‌کنند. برای نمونه، در فصل پنجم اشاره شده است: «فرد باید به‌مدت دوازده تا هجده ماه در سازمان مشغول به کار باشد و به‌طور کامل، تحت‌تأثیر فرهنگ سازمانی و محیط خارجی سازمان قرار گیرد تا بتوان اطلاعات مفیدی برای ارزیابی از او جمع‌آوری کرد». طرح این ادعا به‌صورت کلی و بدون اطلاق واژه‌هایی نظیر «معمولاً» نیازمند منبعی پژوهشی است که اتقان این تبیین را تضمین کند.

۵,۴ دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی

اکثر واژگان کلیدی و تخصصی موردنیاز در پایین همان صفحه پانوشت داده شده‌اند. هم‌چنین، فهرست لغات تخصصی به تفکیک هر فصل از نقاط قوت کتاب و ترجمه آن است. البته در مواردی، ترجمه اصطلاحات تخصصی دقیق انجام نشده است یا برای این اصطلاحات معادل‌های مرسوم‌تر و دقیق‌تری وجود دارد که مترجمان می‌توانستند از آن‌ها استفاده کنند. برای نمونه، در فصل دوم، مبدع روش ارزش‌یابی مشاغل، «مرسر» (Mercer)، «مرکر» معرفی شده یا در فصل ششم، واژه «صلاحیت» برای Qualifying مناسب‌تر از «مهارت‌های شغلی» است.

هم‌چنین، همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، مترجمان در پانوشت کردن عبارات افراط کرده‌اند و تعداد معتنابهی از واژگان شناخته‌شده و حتی عمومی نیز پانوشت شده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به عبارت «کاناهای توزیع مختلف» در فصل سوم اشاره کرد.

۶,۴ میزان رعایت اصول و اخلاق علمی و امانت‌داری

در مجموع، تلاش نویسندگان بر امانت‌داری در ذکر محتوا بوده و این موضوع از طریق استنادهای درون‌متنی و پایان کتاب قابل فهم است. از این رو، می‌توان گفت که توصیفات و تحلیل‌های مطرح‌شده در کتاب تا حد زیادی بی‌طرفانه و بدون سوگیری نوشته شده‌اند.

۷,۴ خلاقیت و نوآوری

باتوجه به اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایسته‌محوری، به‌خصوص در دهه‌های اخیر، کتاب‌های متعددی در این زمینه نگارش شده‌اند که هریک از منظری موضوع را مطمح نظر قرار داده‌اند. رویکرد این کتاب در پرداختن به فرایندهای مدیریت منابع انسانی، از دو دیدگاه سنتی و شایسته‌محور و قیاس این دو دیدگاه، رویکردی خلاقانه است. هم‌چنین، توجه هم‌زمان به قوت‌ها و ضعف‌های رویکرد شایستگی‌محور و لزوم توجه به بافتار سازمانی در استفاده از آن نکته قابل توجه دیگری است که از نظر برخی نویسندگان مغفول مانده است.

۸.۴ استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد

در این کتاب از منابع نسبتاً متعددی استفاده شده است. با وجود این، نقطه قابل بهبود اصلی کتاب روزآمد نبودن منابع به خصوص در تجدید چاپ اثر در سال ۲۰۱۰ است. اکثر منابع کتاب مربوط به حدود سال ۲۰۰۰ یا حتی پیش از آن است و این مسئله برای اثری با حوزه موضوعی جدید نقطه ضعف جدی محسوب می‌شود. در ارائه آمارها نیز این ضعف کاملاً مشهود است. آمارهای ارائه شده منسوخ و قدیمی‌اند. برای نمونه، می‌توان به آمار ارائه شده در مورد هزینه‌های آموزش سازمان‌ها، که پیش‌تر ذکر شد، اشاره کرد.

۵. نتیجه‌گیری

در این مقاله، کتاب *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی*، مورد نقد و بررسی صورت‌گرایانه و پژوهشی قرار گرفت. این کتاب نقاط قوت متعدد و درعین حال (از نظر ناقد) کاستی‌هایی دارد. هدف مقاله برشمردن این نقاط قوت و اشاره به نقاط قابل بهبود برای آشنایی خوانندگان بود. در ادامه، به شرحی از مهم‌ترین نقاط قوت و قابل‌بهبود اثر اشاره شده است.

به موازات رشد تجربیات مربوط به شایستگی‌ها، سازمان‌ها نیز در حال دور شدن از ابهام در مورد این مفهوم‌اند. در عوض، تأکید آثار و تجارب عملیاتی بیش‌تر بر رفتارهایی است که افرادی با بهترین عملکرد را از افرادی با عملکردی معمولی متمایز کنند. شایستگی‌ها در حال تبدیل شدن به «مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده هستند که نیازمند هیچ‌گونه مداخله، مفروضات یا تفسیری نباشند» (Mercer 1995). این نکته در این کتاب به درستی تبیین شده است. نقطه قوت دیگر اثر مقایسات مستمر رویکردهای سنتی و شایستگی محور به مدیریت منابع انسانی با تصویرکردن فرایندهای این حوزه در قالب جداول است. توجه به استفاده از این رویکرد در موقعیت‌های خاص و تبیین این اقتضائات را می‌توان از نقاط قوت دیگر این اثر برشمرد.

درعین حال، این اثر نقاط قابل‌بهبودی هم دارد. نخست این که دسته‌بندی‌های متفاوتی برای انواع شایستگی‌ها در ادبیات تحقیق ارائه شده است. سه دسته شایستگی‌های سازمانی، شغلی، و فردی نمونه‌ای از این دسته‌بندی‌هاست. طبقه‌بندی متفاوت دیگر دو دسته شایستگی‌های آستانه‌ای (threshold competencies) و شایستگی‌های متمایزکننده (differentiating competencies) است. شایستگی‌های آستانه‌ای آن دسته از شایستگی‌هایی‌اند

که اگرچه متصدی شغل برای انجام دادن اثربخش کار به آن‌ها نیاز دارد، با این حال یک فرد متوسط را از یک فرد برتر متمایز نمی‌کنند. در مقابل، شایستگی‌های متمایزکننده فقط در کارکنان برتر وجود دارند و آن‌ها را در عملکرد شغلی متمایز می‌سازند (Praveen and Karuppasamy 2013: 49-50). برخلاف انتظار، این دسته‌بندی‌ها در کتابی با رویکرد پرداختن به شایستگی، دست کم به صورت متعین، مورد توجه مؤلفان قرار نگرفته‌اند. بدیهی است که طی سال‌های اخیر رویکردها، روش‌ها، و اقدامات جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی مطرح شده‌اند. این در صورتی است که در این اثر به شیوه‌های جدید کارمندیابی، جذب، آموزش، توسعه، مدیریت عملکرد، و جبران خدمات، حتی در رویکرد شایستگی محور، اشاره نشده است. در نهایت، نکته قابل بهبود دیگر گنجاندن سرفصل‌ها یا ضمائ نامرتبط با بحث در کتاب است. ضمیمه سوم نمونه‌ای از این مطالب نامرتبط یا کم‌ارتباط با مفهوم اصلی مورد مذاقه در کتاب است. با توجه به آن‌چه پیش‌تر تحت عنوان کاستی یا نقاط قابل بهبود اثر مطرح شد، برای ارتقای آن، چه از منظر مفهوم و چه از نظرگاه ترجمه، پیش‌نهادهایی ارائه می‌شود. پیش‌نهادهای در دو سرفصل شکلی و محتوایی صورت‌بندی شده‌اند:

الف. پیش‌نهادهای صورت‌گرایانه:

۱. تصحیح و تدقیق منبع‌دهی در پایان کتاب؛
۲. معادل‌یابی دقیق‌تر برای برخی اصطلاحات تخصصی؛
۳. استفاده متناسب و به‌اندازه از پانوشت‌ها؛
۴. تفکیک فصول به شیوه‌ای همگن‌تر در قالب بخش‌های کتاب؛
۵. استفاده از سرفصل‌هایی که هم‌پوشانی یا ابهام نداشته باشند.

ب. پیش‌نهادهای محتوایی:

۱. تبیین شیوه‌های جدید فرایندهای مدیریت منابع انسانی در رویکرد شایستگی محور، به‌خصوص در بخش دوم کتاب؛
۲. حذف موضوعات بی‌ارتباط یا کم‌ارتباط با مفهوم اصلی کتاب؛
۳. بهره‌گیری از منابع و محتوای روزآمد در تمام فصول کتاب؛
۴. جای‌گزینی پرسش‌های چالشی‌تر و کاربردی‌تر در بخش ضمائ؛
۵. تأکید و تمرکز بیش‌تر بر موضوعات مرتبط، نظیر مدل‌های شایستگی، قانون‌های ارزیابی و توسعه، و فرایند جانشین‌پروری.

پی‌نوشت

۱. این دو واژه به‌عمد بدون فاصله نوشته شده‌اند، چراکه در کتاب به همین شکل ویراستاری شده است.

کتاب‌نامه

- اولریش، دیو و دیگران (۱۳۹۶)، *شایستگی‌های منابع انسانی، شناخت عمیق تعامل افراد و کسب‌وکار، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- درودی، فریبرز (۱۳۹۳)، «درآمدی بر انواع نقد و کارکردهای آن»، فصل‌نامه نقد کتاب، س ۱، ش ۳ و ۴.
- دوبوا، دیوید و دیگران (۱۳۹۸)، *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی*، ترجمه فرشته امین و فاطمه کرمی، تهران: دانشگاه تهران.
- علی‌پور، صدیقه (۱۳۸۹)، «تحلیل ساختاری نقد»، فصل‌نامه پژوهش زبان و ادبیات فارسی، س ۱۹، ش ۴.
- قره‌باغی، علی‌اصغر (۱۳۸۸)، *هنر نقد هنری*، تهران: سوره مهر.
- نوئه، ریموند و دیگران (۱۳۹۶)، *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی*، ترجمه الهام ابراهیمی، تهران: کتاب مهربان.

- Armstrong, M. (2018), *Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, New York: Kogan Page.
- Buller, P. F. and G. M. McEvoy (2012), "Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight", *Human Resource Management Review*, vol. 22, no. 1.
- Draganidis, F. and G. Mentzas (2006), "Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches", *Information Management and Computer Security*, vol. 14, no. 1.
- Dubois, D. and W. J. Rothwell (2010), *Competency-Based Human Resource Management*, London: Davies-Black.
- Guo, L. and Y. Volz (2021), "Toward a New Conceptualization of Journalistic Competency: An Analysis of US Broadcasting Job Announcements", *Journalism and Mass Communication Educator*, vol. 76, no. 1.
- Hoffmann, T. (1999), "The Meanings of Competency", *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, no. 6.
- Hosking, A. (2015), "SHRM HR Professional Competency Model under the Spotlight: International Waters-Global Masterclass", *HR Future*, no. 1.

- Javidan, M. et al. (2006), "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, no. 1.
- Lado, A. A. and M. C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 4.
- Mercer, W. (1995), *Competencies, Performance and Pay*, New York: William M. Mercer.
- Midhat Ali, M. et al. (2021), "Competency Framework Development for Effective Human Resource Management", *SAGE Open*, vol. 11, no. 2.
- Milkovich, G., J. Newman, and B. Gerhart (2016), *Compensation*, New York: McGraw-Hill.
- Praveen, S. and R. Karuppasamy (2013), "Competency Based Compensation System As a Strategic HR Technique with Special Reference to Coimbatore", *European Journal of Commerce and Management Research*, vol. 2, no. 3.
- Rodriguez, D. et al. (2002), "Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices", *Human Resource Management*, vol. 41, no. 3.
- Ulrich, D. and J. Grochowski (2018), "Building a World Class HR Department", *Strategic HR Review*, vol. 17, no. 4.
- Willis, L. C. (2021), *Mastering the Assessment Center Process: The Fast Track to Promotion*, Charles C. Thomas Publisher.

