مجله راهبردهای آموزش
دوره ۳، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹
صفحات: ۸۰-۷۷

Iranian Journal of Educational Strategies
Vol. 3, No. 2, Summer 2010
Pages: 77-80

مروری

آموزش مبتنی بر شایستگی

سمانه شصتی [*] ***BSc***

[*]دانشکده پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌ا...(عج)، تهران، ایران

چکیده

مقدمه: امروزه رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزون بر سازمان‌ها و شیوه متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی وارد می‌سازند. اکنون از نیروی کار انسانی انتظار می‌رود، تاثیر بیشتری بر تولیدات و خدماتی که ارایه می‌دهند داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکردی در نقش سازمانی مرتبط است، به‌کار می‌رود. هدف این مقاله مروری، معرفی جامع شایستگی و نیز کاربرد آن در طراحی برنامه‌های آموزشی بود.

نتیجه‌گیری: مزیت به‌کارگیری شایستگی برای طراحی برنامه آموزشی از یک سو تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی و افزایش کارآیی آموزش‌ها و از سوی دیگر، کاربردی‌بودن آموزش‌ها و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، آموزش، نیروی انسانی

Competency based education

Shasti S.* ***BSc***

*Faculty of Nursing, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Introduction: Nowadays, intense competition and technology changes make an increasing pressure to organizations and their various ways for increasing manpower productivity. Human resources are expected at this time to have greater impact on their products and services. This is the exact thing that caused competency to become an important factor in competitive environment. Competency term is used for describing the complex of behaviors that reflect the single composition of knowledge, skills, abilities and motives that are related to organizational role. The goal of this review article was a comprehensive introduction of competency and its application in designing training programs.

Conclusion: The advantage of using competency for designing training programs in one aspect is the exact diagnosis of educational needs and increasing the efficiency of education and on the other aspect is applicability of learning and avoiding from just knowledge transferring.

Keywords: Competency, Education, Human Resource

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

نویسنده مسئول: سمانه شصتی. تمام درخواست‌ها باید به نشانی shasti1388@gmail.com فرستاده شوند.

دریافت مقاله: ۸۹/۴/۷ پذیرش مقاله: ۸۹/۷/۱۲

مقدمه

با بررسی ادبیات موضوع شایستگی و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارایه شده است، اولین چیزی که به‌خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنی و مفهوم آن است. فرهنگ آکسفورد، شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام‌دادن وظیفه تعریف می‌کند[۱]. *کیو* شایستگی را نتیجه به‌کاربردن دانش و مهارت به‌طور مناسب (شایستگی=مهارت+دانش) می‌داند [۲، ۳]. موسسه "نشنال پارک سرویس امپلویز"، شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی در شغلی خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد تا به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. این تعریف، مولفه توانایی را نیز به مولفه‌های شایستگی افزوده است [۲، ۴]. *فیلپوت* و همکاران شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام نقش به‌گونه‌ای اثربخش تعریف می‌کند [۲، ۴، ۵].

اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکردی در نقش سازمانی مرتبط است، به‌کار می‌رود. به‌عنوان مثال، شایستگی گوش‌دادن که معمولاً در مدل‌های شایستگی وجود دارد، شامل رفتارهایی از قبیل تماس چشمی، تکان‌دادن سر، تصدیق شفاهی، تعبیر صحیح و غیره است. این‌که فرد چطور شایستگی گوش‌دادن را به‌طور مناسب به‌کار ببرد، به داشتن دانش درباره گوش‌دادن، مهارت درباره رفتارهای گوش‌دادن و انگیزه برای گوش‌دادن وابسته است. معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارایه می‌شود. اولی نشانگر توانایی فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل به‌گونه‌ای اثربخش است و دومی عبارت است از آن‌چه فرد برای عملکرد اثربخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک هستند، اما متفاوتند. دومی دربردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در شغل لازم است، درحالی‌که اولی با آنچه فرد به‌عنوان فعالیتی مهم در شغل خود انجام می‌دهد، ارتباط دارد [۳، ۶].

کرستید بر این باور است که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دست‌یابی به صفات جزیی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند [۲، ۷]. در هر حال، متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت "هی- مکبر" که موسس آن *دیوید مک‌کللند* روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارایه شد. *مک‌کللند*، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند و تحت تاثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک کرد.

سطوح و ابعاد شایستگی

شایستگی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد. در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است. در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فنّاورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست [۸، ۹].

دانش: فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری به‌گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها، و نگرش به‌شمار می‌آید و به‌تنهایی و به‌خودی‌خود، تاثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

مهارت: عبارت از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود؛ بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات، منشا تاثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال، هیچ مدیری بدون به‌کارگیری و تجربه‌کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

توانایی: توانش خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دست‌یابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. در واقع، توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آنها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد [۲، ۱۰، ۱۱].

نگرش: عبارت از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست.

الگوهای شایستگی

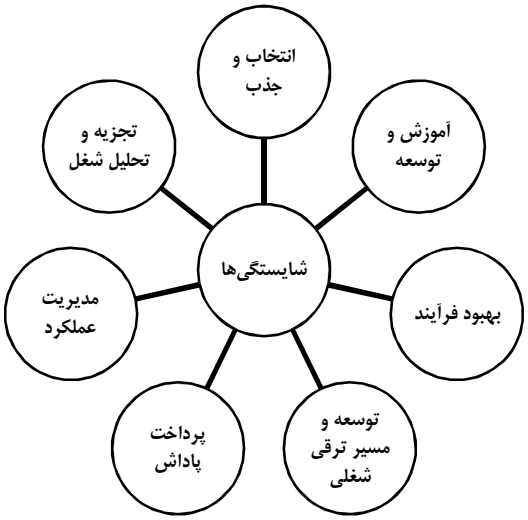
الگوی شایستگی، به‌عنوان توانایی انجام فعالیت‌ها در محدوده شغل براساس استانداردهای تعیین‌شده تعریف شده است. در واقع الگوی شایستگی عبارت از الگوی قابل‌اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام‌دادن فعالیت‌های کاری به‌صورت موفقیت‌آمیز است [۱۲].

به‌طور معمول، الگوی کارساز و موثر، باید "منحصر به فرد باشد" (هر شایستگی به ویژگی مشخصی تخصیص داده شود)؛ "یکنواختی یا همگنی داخلی داشته باشد" (شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از سایر شایستگی‌های دیگر متفاوت باشند)؛ "جامعیت داشته باشد" (هر ویژگی مهم، باید در الگو وجود داشته باشد)؛ "ثابت باشد" (شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشند)؛ و "نام مرتبط داشته

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

باشد" (نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند). در واقع، باید ساختار روشن و شفافی برای الگوی شایستگی‌ها طراحی شود تا برای بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظام‌ها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه، آموزش و ارزیابی عملکرد) بتواند مورد استفاده قرار گیرد.

در هر حال، تدوین هر الگوی شایستگی در نخستین گام نیازمند ایجاد اجماع در تعریف شایستگی است. سپس می‌بایست بر مبنای تعریف و رویکرد اتخاذشده به تدوین الگوی شایستگی اقدام کرد. در دهه گذشته، الگوها و چارچوب‌های متعددی در زمینه اندازه‌گیری شایستگی‌ها مطرح شده است. این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً با هم تفاوت دارند (شکل ۱). برخی از الگوها به توانایی‌های ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تاکید دارند. درحالی‌که گروه دیگری از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند. در برخی از الگوها نیز تلاش‌شده که با درنظرگرفتن سه عامل "نقش‌های شغلی"، "رفتارهای شغلی" و "ترکیبی از شایستگی‌های فردی"، زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارایه شود [۱۳].



شکل ۱) رابطه شایستگی با زیرسیستم‌های منابع انسانی

امروزه الگوها و چارچوب‌های متعددی برای شایستگی موجود است، ولی می‌توان گفت که بیشتر آنها تا حدودی مبتنی بر خوشه "دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها" هستند؛ با بخش مهم شغل، عملکرد برتر یا اثربخشی، استانداردهای پذیرفته‌شده قابل‌مشاهده و قابل‌سنجش و همچنین جهت‌گیری استراتژیک در ارتباطند؛ و از طریق آموزش و پرورش قابل بهبود هستند.

طراحی برنامه‌های آموزش مبتنی بر شایستگی

فرآیند طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی، به نظر *بیهام* شامل سه مرحله اساسی "تعیین مدل شایستگی‌ها"، "تشخیص نیازهای آموزشی" و "شناسایی و اجرای برنامه‌ها"ست [۴، ۱۴]. اولین و مهم‌ترین گام در طراحی برنامه‌های آموزش براساس این رویکرد، تعیین مدل شایستگی است. در واقع، این مرحله حکم سنگ زیرین برنامه‌های توسعه را دارد. به‌طور کلی، در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان دو رویکرد عمده "مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل" که به‌طور عمده برای مشاغل غیرمدیریتی مناسب‌تر است و "مبتنی بر تحلیل شایستگی‌ها" که عمدتاً برای مشاغل مدیریتی کاربرد بیشتری یافته است، وجود دارد.

به‌طور خلاصه، مدل نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگی‌های یادشده، از راه مجموعه فعالیت‌های زیر به‌دست می‌آورد:

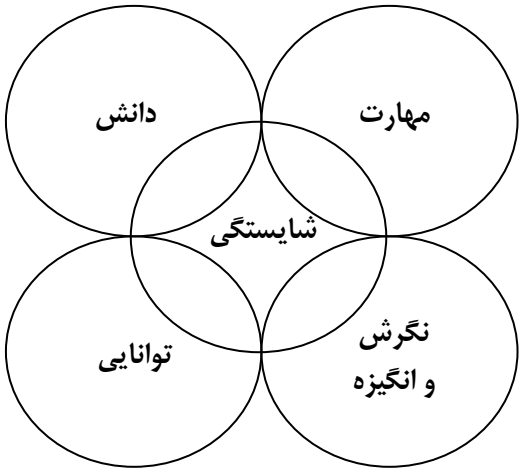
۱- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان؛

۲- تبیین ماموریت، هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان؛

۳- تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان؛

۴- تبیین الزامات و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها برای دست‌یابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر.

اما الگوی شایستگی در نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای مختلفی از جمله در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارآیی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه افراد داشته باشد. در واقع، می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را براساس شایستگی انجام داد. در این زمینه، *نورتون* پنج عنصر اساسی شناسایی، تعیین و اعتباریابی شایستگی‌های هدف که باید در برنامه به آنها رسید؛ معیارهایی که باید در ارزیابی پیشرفت به‌کار برده شوند؛ برنامه‌های آموزشی که برای پرورش فردی و ارزیابی هر یک از شایستگی‌های ویژه باید به‌کار روند؛ ارزشیابی شایستگی آموزش داده‌شده؛ و سنجش پیشرفت شرکت‌کنندگان از طریق برنامه‌های آموزشی با اتکا به سرعت خودشان که نشان‌دهنده شایستگی خاص است، را برای آموزش مبتنی بر شایستگی ذکر می‌کند [۱۵].



شکل ۲) مولفه‌های شایستگی

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

تهیه مدل شایستگی

پس از بررسی تعاریف، ابعاد شایستگی و شناسایی شایستگی‌های موردنظر و معتبر، مدل شایستگی برای سطوح مختلف که اساس و پایه آموزش است به‌صورت شکل ۲ ارایه می‌شود. در واقع شایستگی به منزله وضعیت مطلوبی است که افراد بایستی به آن برسند و فاصله آن با وضعیت موجود، نیاز آموزشی آنهاست. بر این اساس، به‌منظور تشخیص نیازهای آموزشی، بایستی به ارزیابی آنها در برابر شایستگی‌ها پرداخت. این امر مشخص می‌سازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی‌های مورد نیاز، در کجا قرار دارد. برای این ارزیابی می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد که *بیهام* و *مایر* سه روش عمده را بیان می‌کنند:

۱- ارزشیابی توسط مدیر با تجربه و دارای تدبیر

۲- ارزیابی فشرده توسط کانون‌های ارزیابی

۳- ارزیابی از چند دیدگاه که توسط همکاران و زیردستان انجام می‌شود (بازخورد ۳۶۰درجه‌ای) [۱۶، ۱۷].

مزیت اصلی استفاده از این روش برای تعیین نیاز آموزشی مدیران این است که برنامه‌های آموزشی را تنها در اختیار کسانی می‌گذارد که به آن نیاز دارند. اگر برنامه‌ای که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می‌شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد، ارزشی دربرنخواهد داشت. استفاده نامناسب از منابع آموزشی هم موجب اتلاف وقت افراد (زیرا مدتی از وقت کاری خود را در جایی غیر از محل کار می‌گذرانند) و هم موجب تحمیل هزینه‌های مالی بر سازمان می‌شود (زیرا سازمان می‌توانست از پولی که صرف این برنامه‌ها کرده، در جای دیگر خیلی بهتر استفاده کند) [۳، ۱۸].

نتیجه‌گیری

به‌کارگیری شایستگی برای طراحی برنامه آموزشی دربرگیرنده مراحل تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است. در فاز اول، باید مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت تهیه شود که بتوان در مرحله بعد، با ارزیابی افراد با آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه‌های توسعه‌ای مناسب دست یافت. عمده مزیت به‌کارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی و افزایش کارآیی آموزش‌ها و از سوی دیگر، کاربردی‌بودن آموزش‌ها و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

تشکر و قدردانی: با سپاس از جناب آقای *خاقانی‌زاده* استاد محترم روش‌ها و فنون تدریس که در تهیه و تنظیم این مقاله به اینجانب یاری رساندند.

منابع

1- Steel M. Oxford word power dictionary. Oxford: Oxford University Publication; 2006.

۲- کرمی مرتضی. آموزش مدیران با الگوی شایستگی. ماهنامه تدبیر. ۱۳۸۹؛۱۸(۱۷۹):۴۹-۲۷.

3- Byham W, Moyer R. Using competencies to build a successful organization. Pittsburgh: PA; 1996.

4- Byham M. Competency-based human resource system. Dev Dimens. 2002;16(2):11-46.

۵- شعبانی . حسن " مهارت های آموزشی و پرورشی " انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ،۱۳۸۳

۶- فتحی‌آذر اسکندر. روش‌ها و فنون تدریس. تهران: انتشارات پیام نور؛ ۱۳۸۴.

7- McKeown CE. Managerial effectiveness: The identification of need. Manag Educ Dev. 1998;14(2):122-37.

8- Haunstein P. Competency modeling approaches and strategies. Permanent J [serial online]. 2000. Available from: www.csae.com/client/csae.pdf.

۹- کریمی عبدالعظیم. آموزش مانع خلاقیت. نشریه مدیریت در آموزش و پرورش. ۱۳۷۳؛۱۰(۲):۴۱-۲۷.

۱۰- ایرانمنش مهدی، کامرانی احسان. نقش آموزش عالی در توسعه پایدار. تهران. موسسه پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزش عالی؛ ۱۳۸۳.

۱۱- مشایخ فریده. فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی. تهران: انتشارات مدرسه؛ ۱۳۸۲.

12- Stanley S. From experience: Demystify creativity enhance Innovation. J Prod Innov Manag. 1985;2(2):101-6.

13- Roffe IM. Innovation and creativity in organization: A review of the implications for training and development. J Euro Ind Train. 1999;23(4):224-37.

14- Nahas Angula MP. Speech of minister of higher education and the development challenge in emergent nations of UNESCO in Namibia; 5-9 October 1998.

15- Wray S. Teaching portfolios, community and pre-service teachers' professional development. Teach Educ. 2007;23(7):1139-52.

16- Torrance EP. An interview with E. Paul Torrance about creativity. Educ Psychol Rev. 1998;4(10);441-52.

17- Lambert W, Truker GR. Cognitive and attitudinal consequences of bilingual schooling. J Educ Psychol. 1973;21(65):141-59.

18- Cortese A. Education for sustainability: The University as a model of sustainability. New York: Second Nature, Inc; 1999.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]