

ارائه عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۵

کد مقاله: ۲۶۱۳۰

صمد بالازاده^{۱*}، بهروز سامعی^۲، ابراهیم بصیری^۳

چکیده

مدیران در سازمان‌های دولتی به‌عنوان نماینده رسمی دولت به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرند و موفقیت سازمان جهت تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت است. امروزه سازمان‌ها نسبت به گذشته بسیار پیچیده شده‌اند و لازم است مدیران شایستگی‌های جدید و مهمی را کسب کنند. پژوهش حاضر با هدف ارائه عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام شده است. پژوهش حاضر به جهت هدف، کاربردی است که از نوع پژوهش‌های توصیفی و تحلیلی با بهره‌مندی از روش کتابخانه‌ای به جمع‌آوری و تحلیل دیدگاه‌ها می‌پردازد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی به‌عنوان مجموعه قابل‌مشاهده و قابل‌اندازه‌گیری از عوامل و مؤلفه‌هایی مانند: مهارت، دانش، نگرش و رفتارهایی که عملکرد مدیریت سازمان را نشان می‌دهد و می‌تواند تعالی و موفقیت در یک سازمان را پیش‌بینی نماید، شناخته می‌شوند. بنابراین توفیق در ایفای نقش و انجام مسئولیت سنگین مدیران در سازمان‌های دولتی نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و نظام شایسته‌سالاری صورت پذیرد.

واژگان کلیدی: شایستگی، شایستگی مدیران، سازمان‌های دولتی، مدل‌های شایستگی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (نویسنده مسئول)

balazadeh.s@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز

۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. از آنجا که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، بنابراین انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها و نقش حیاتی آن بر کسی پوشیده نیست و از اهمیت خاصی برخوردار است (دهقانی سلطانی، ۱۳۹۴). به‌کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۸۷۰ برمی‌گردد، یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند^۱ ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرایندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام داد، نتیجه گرفت که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (باغشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱). امروزه، شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به‌عبارت دیگر، شایسته‌سالاری به‌عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست (تیموری و همکاران، ۱۴۰۱). نقش غیر قابل انکار مدیران در موفقیت سازمان‌ها، سازمان‌دهی مناسب به شایسته‌سالاری و بالا بردن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را ضروری نموده و یکی از اصلی‌ترین زمینه‌های لازم جهت دستیابی به اهداف کلان نظام با توجه به ارزش‌ها و باورهای دینی، اخلاق‌مداری، جهانی‌شدن، کسب مزیت رقابتی، کرامت انسانی، عدالت‌خواهی، عدالت در نظام پرداخت، رشد معنوی و بهسازی منابع انسانی، نهادینه‌سازی وجدان کاری، قانون‌گرایی، توسعه و گسترش شایستگی به‌ویژه در سطح مدیران و حوزه‌های مرتبط با توسعه انسانی است (باغشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی‌های مدیران ابزاری کاربردی برای توسعه و بالندگی سازمان و سازمان‌دهی کارا و اثربخش، فعالیت‌ها در عصر حاضر است. شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی است که از آن به‌عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، فعالیت‌ها، نگرش‌ها و همچنین مشخصه‌های فردی یاد می‌شود. این قابلیت‌ها علاوه بر بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی کاهش هزینه را نیز به همراه دارد. از سوی دیگر شایستگی‌های مدیران کلید دستیابی به ارزش‌آفرینی مناسب انسانی است. در دنیای متحول امروز هر سازمانی برای افزایش، کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به‌صورت مستمر تلاش می‌کند شایسته‌ترین مدیران را بکار گیرد. مدیران به‌عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع سازمان در عصر حاضر بوده و دستیابی به اهداف و رسالت‌های سازمان در گرو توانمندی مدیران آن سازمان است. موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در سایه دانش، مهارت و توانمندی‌های مدیران قابل حصول است (همت پور و همکاران، ۱۴۰۰).

۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

شایستگی به‌طور تنگاتنگی با کوشش‌های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان به‌منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به‌علاوه مدیریت شایستگی به‌طور مستقیم با فعالیت‌های سازمان برای تقویت دانش درونی و به‌کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد (قدیانی و همکاران، ۱۴۰۱). شایستگی مدیران به‌طور خاص از این جهت اهمیت دارد که کیفیت کار مدیران از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان است. درنهایت می‌توان گفت که مدیریت سازمان‌های عادی با سازمان‌های پیچیده متفاوت است. به همین جهت شایستگی‌های مدیران برای اداره سازمان‌های پیچیده نیز، با شایستگی مدیران سازمان‌های عادی متفاوت است (رضوی سعیدی، ۱۴۰۱). به‌منظور تواناسازی سازمان برای رقابت مؤثر، یکی از چالش‌های پیش رو، تطبیق کارکنان با نیازهای شغلی‌شان است. رویکرد سنتی تدوین مدل‌های عملکرد شغلی، استفاده از تجزیه‌وتحلیل شغلی بوده است، فرایندی که رویه‌های مختلفی را برای شناسایی و توصیف نیازمندی‌های ضروری شغل و تمایز عملکرد بالا و پایین به کار می‌برد. تجزیه‌وتحلیل شغلی بر مسائلی از قبیل آنچه کارکنان واقعاً در شغل‌شان انجام می‌دهند، ادراکات از آنچه افراد انجام می‌دهند و آنچه باید در آینده انجام شود، تمرکز می‌کند. در صورت استفاده از تجزیه‌وتحلیل شغل در توصیف و تشریح مشاغل ممکن است دو مشکل بروز کند. اول اینکه شرح مشاغل سنتی مکتوب تنها برای توصیف و توضیح فعالیت است و ممکن است به‌طور واضح خروجی‌های لازم برای توفیق سازمان را تشریح نکند و دوم شرح مشاغل سنتی به‌سرعت در تغییرات سریع امروزی و محیط پویا منسوخ می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۱). در عصر حاضر اهمیت و ضرورت مدیران شایسته از روندی روزافزون برخوردار شده و اداره

سازمان‌ها بر پایه قانون مداری، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی به‌گونه‌ای که در داخل پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطق‌های جهانی توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند از عهده کسانی برمی‌آید که در زمره نخبگان نواندیشان و به‌بیان دیگر شایستگان باشد (بالازاده، ۱۴۰۲).

۳- مرور ادبیات و سوابق مربوطه

۳-۱- مفهوم شناسی و تعریف شایستگی

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکرد منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین اقدامات بسترساز در جهت به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌هاست. چنین مفروضه‌ای درباره منابع انسانی به‌صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی مطرح می‌شود. بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به‌خوبی مشخص است فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. در تأیید این مسئله عدم توافق صاحب‌نظران در زمینه تعریف شایستگی‌ها، پژوهشی توسط زمک^۱ در سال ۱۹۸۲ انجام شد. وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کند. پس از انجام مصاحبه‌ها او نتیجه گرفت هیچ توافق روشن و واحدی درباره آنچه شایستگی‌ها را می‌سازد وجود ندارد (قدیانی و همکاران، ۱۴۰۱).

جدول ۱- تعاریف شایستگی

تعریف	نویسنده
شایستگی عبارت است از مشخصه‌های اساسی یک فرد که می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت یا نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانشی که فرد استفاده می‌کند باشد.	بویاتریس، ۱۹۸۲
مشخصه‌های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه‌هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می‌شود.	دابویز و روئول، ۲۰۰۴
شایستگی دسته‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخشی، همبستگی داشته و می‌تواند اندازه‌گیری و ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد.	برگ، دورنیل، دیویس و اسمیت، ۲۰۰۲
شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط است که به‌صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می‌کنند.	ودرلی، ۲۰۰۵
شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارت‌هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می‌دهد.	راگانیدیس، ۲۰۰۶
شایستگی چتری باز است که آنچه برای موفقیت نیاز است توضیح می‌دهد.	هرلین، ۲۰۰۹
شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص‌اند.	کرمی، ۱۳۸۶

همان‌طور که در جدول فوق قابل‌مشاهده است برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده‌اند. با این وجود به نظر می‌رسد برخی جنبه‌های تعاریف شایستگی نسبتاً ثابت‌اند. شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، نگرش، مهارت و دیگر ویژگی‌های شخصی وابسته که در یک بخش اصلی تأثیر می‌گذارد و با عملکرد شغل همبستگی دارد اطلاق می‌شود و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای پذیرفته‌شده اندازه‌گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود پیدا کند. شایستگی مدیران مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک سازمان است. بنابراین با توجه به تعاریف فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که شایستگی مدیران ترکیبی از ویژگی‌های و قابلیت‌های اساسی است که به عملکرد اثربخش آن‌ها مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر شده و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکردشان را در حیطه وظایف پیش‌بینی کند. شایستگی مدیران صرفاً انجام وظایف مربوط به شرح شغلی مدیران نیست منظور از شایستگی مدیران توان و قابلیت مدیر در به‌کارگیری و بسط دانش عمیق، نگرش و تجربیاتش، در موقعیت‌های مختلف سازمان است (بالازاده، ۱۴۰۲).

۳-۲- پیشینه پژوهش

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندان و شایستگی مدیران آن‌ها نهفته است. مدیریت بر مبنای شایستگی رویکرد منسجم برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط است. طبق بررسی‌های صورت گرفته، تاکنون در زمینه شایستگی تحقیقات مختلفی از زوایای مختلف صورت گرفته و مورد بررسی واقع شده که در این بخش به برخی از این تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته می‌شود (خنیفر، ۱۳۹۹).

جدول ۲- جدول آماری پیشینه پژوهش‌های مرتبط

نویسندگان	هدف پژوهش	نتیجه
کریمیان ۱۳۹۰	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران	شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار تشخیص داده شدند.
عارف نژاد ۱۳۹۶	شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی	مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است.
دری ۱۳۹۴	شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد در یک سازمان صنعتی	شایستگی‌های مدیران ارشد در پنج بعد دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی در ۱۰ مقوله اصلی دانش راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های اجرایی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و نگرش و همچنین در ۵۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند.
پور عزت و همکاران ۱۳۹۸	طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران جهت تحقق چشم‌انداز	این محققان با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت و با بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد به طراحی الگوی شایستگی پرداخته‌اند. آن‌ها ارزش محوری، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ادراکی از شایستگی‌های مدیران هستند.
ابراهیمی ۱۳۹۸	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش پرورش	مجموعه شایستگی‌های شخصیتی، حرفه‌ای و مدیریتی را برای همه سطوح مدیران آموزش و پرورش بیان کرده و اشاره می‌کند که بین سطوح مدیران میانی، عالی در بعضی از شایستگی‌ها تفاوت اساسی وجود دارد و دسته‌ای از شایستگی‌ها مشترک اساس و پایه برای همه سطوح مدیریتی هستند.
خنیفر و همکاران ۱۳۹۸	شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی	نتایج نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی.
خنیفر و همکاران ۱۳۹۸	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز توسعه	مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، فناوری اطلاعات، حرفه‌ای، قدرت تصمیم‌گیری، شخصیتی، تخصص، رهبری، مدیریت و انتقادپذیری.
مولر و تونر ۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان	شایستگی‌های موردنیاز مدیران عالی سازمان را در سه دسته شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های احساسی قرار می‌دهد.
لی ۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای عملکرد بالا	برای این‌که مدیران دارای عملکرد بالایی باشند، نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرای، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند.
مارتینا و همکاران ۲۰۱۲	تبیین اهمیت شایستگی مدیران در سازمان	نشان داد که شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر به جهت هدف، کاربردی است که از نوع پژوهش‌های توصیفی و تحلیلی با بهره‌مندی از مطالعات کتابخانه‌ای به جمع‌آوری و تحلیل دیدگاه‌ها می‌پردازد. پژوهش کاربردی، پژوهشی است که نتایج حاصل از آن در رفع نیازها و حل مشکلات به کار آید، بنابراین هدف این نوع پژوهش‌ها به کارگیری آن‌ها در حل مسائل و مشکلات خاص در جامعه می‌باشد.

۵- عوامل تأثیرگذار بر شایستگی مدیران

وجود محیط‌های متغیر، پیچیده، مبهم، تهدیدات سریع و غیرمنتظره نقش برجسته مدیریت در بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها را اذعان و وجود شایستگی‌های خاص و ویژه را برای رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها ایجاد می‌نماید (دونر و همکاران، ۲۰۱۸). مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین سلسله‌مراتب اداری هستند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت برجای می‌گذارد. بنابراین توجه به نقش و تأثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب، گزینش، ارتقا و انتصاب آنان حائز اهمیت است. عواملی که بر شایستگی تأثیرگذار است عبارت‌اند از: عوامل فردی (دانش، مهارت و مشخصه‌های فردی)، عوامل سازمانی (مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی و سبک رهبری) و عوامل محیطی (عوامل فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانونی) می‌باشد.

۵-۱- عوامل فردی

الف) دانش: منظور از شایستگی، دانش داشتن اطلاعات موردنیاز و شناخت کافی از کار و محیط پیرامون آن برای انجام صحیح کارها می‌باشد. بعد دانش در دو مدل شایستگی کارکنان و مدیران، به دو مؤلفه دانش آشکار (دانشی است که فرد از طریق شرکت در دوره‌های رسمی آموزشی به دست آورده است) و دانش ضمنی (دانشی است که فرد از طریق حضور در فضای کاری و کسب تجربیات مختلف در مورد کار خود به دست آورده است) تقسیم می‌گردد.

ب) مهارت: مهارت یعنی زیردستی کامل در انجام یک فعالیت خاص است. برخی از مهارت‌ها در ذیل شرح داده شده است:
۱- مهارت‌های رهبری: برقراری ارتباط مناسب با دیگران، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که باعث شایستگی رهبری می‌شود.

۲- مهارت‌های مدیریتی: مدیری شایسته است که فنون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هماهنگی مناسب کار بین نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به‌کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین، داشتن مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر شایستگی مدیریت است.

۳- مهارت‌های فنی: قدرت استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین، به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد.

۴- مهارت‌های اطلاعاتی: مدیران و رهبران شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به‌کارگیری به‌موقع اطاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.

۵- مهارت رایانه‌ای: توانایی استفاده از رایانه در انجام امور و وظایف، از الزام‌های ضروری دنیای جدید است. قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید، وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت مزبور است.

۶- مهارت‌های ادراکی: منظور از مهارت‌های ادراکی، توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آن‌ها با سایر عوامل درون و برون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف است. این مهارت، برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد و باعث شایستگی رهبری و مدیریت می‌شود.

۷- مهارت‌های انسانی: مهارت انسانی، یعنی مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل نسبت به دیگران، که اساس کار مدیریت است و زمانی مدیریت و رهبری دارای شایستگی است که مدیران و رهبران آن از مهارت‌های انسانی بالایی برخوردار باشند.

۸- مهارت‌های گفت‌وگو و مذاکره: امروزه مذاکره از بحث روابط صنعتی به‌صفت مقدم مهارت‌های ضروری یک مدیر تغییر مکان داده است. هر انسانی همواره در حال مذاکره کردن است. سخنران و شنونده خوبی بودن، هنر است. از این‌رو، باید برای درک نظر و موضع دیگران برای انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.

۹- مهارت‌های تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیریتی دارای شایستگی است که مدیران آن دارای مهارت تصمیم‌گیری به‌موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته شده باشند.

ج) مشخصه‌های فردی: عبارت است از برخی ویژگی‌های انسانی که با عملکرد سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد که برخی از آن عبارت‌اند از:

- ۱- حُسن خُلق و محبت: مدیر اکثر طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت را از طریق همکاری‌ها می‌کند و در واقع تمام افرادی که در سازمان‌ها، نهادها و تشکیلات دولتی مشغول کارند کارگزاران مدیرند و بازو و عاملی برای وی می‌باشند، در فرهنگ اسلامی نقش همراهان و یاران در ترویج و گسترش اندیشه‌های الهی از موقعیتی ویژه برخوردار است.
- ۲- امین بودن: مدیریت از دیدگاه اسلام، امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود و او باید از این مقام که به‌عنوان امانت در دست اوست، شدیداً مراقبت نماید و امانت را بر طبق معیارهای امانت‌دار باشد.
- ۳- گذشت: یکی از کارسازترین ابزار مدیران، مدارا با سایر همکاران و زیردستان است.
- ۴- برخورد منطقی: تکیه بر منطق، در دل‌های مستعد و بی‌مرض و غرض، مؤثر می‌افتد.

۵-۲- عوامل 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 سبک رهبری، مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی، دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. در زیر برخی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران اشاره شده است.

الف) مدیریت مشارکتی: عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادهای، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده نماید.

ب) سبک رهبری: سبک رهبری در برخی از سازمان‌ها به‌صورت دستوری، آمرانه و استبدادی و از بالا به پایین است. سازمان‌هایی که دارای سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک در سازمان‌های شبکه‌ای باشند افراد شایسته‌تری نسبت به سازمان‌هایی که سبک رهبری دستوری، آمرانه و استبدادی دارند پرورش می‌دهند. بنابراین سبک رهبری می‌تواند از عوامل تأثیرگذار بر شایستگی رهبران یا مدیران باشد.

ج) اخلاق سازمانی: مفاهیمی همچون، اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد را در برمی‌گیرد. بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و رهبران، متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده و ریشه در رعایت اخلاق و رفتار سازمانی دارد. اخلاق کاری به معنای شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است.

۵-۳- عوامل محیطی

الف) عوامل فرهنگی- اجتماعی: عواملی چون ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی جامعه، ارزشمند بودن، سخت‌کوشی در جامعه و پذیرش افکار عمومی می‌تواند بر شایستگی رهبران و مدیران سازمان‌ها اثرگذار باشد.

ب) عوامل اقتصادی: عوامل میزان رشد و رونق اقتصادی، شرایط و سطح اشتغال، محرک‌ها و انگیزه‌ها برای تلاش بیشتر در جامعه، عدالت در توزیع درآمد در جامعه جزو عوامل مؤثر بر شایستگی رهبران و مدیران است.

ج) عوامل سیاسی- قانونی: ملاحظات سیاسی در مشاغل، فشار گروه‌های ذی‌نفع در انتصاب افراد، قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر، قانون‌گرایی و ثبات در قوانین می‌تواند بر شایستگی رهبران و مدیران سازمان‌ها اثرگذار باشد. عوامل فردی، سازمانی و محیطی در صورتی بر شایستگی رهبران و مدیران تأثیر می‌گذارد که سازمان دارای هدف‌هایی روشن، مفید، و قابل قبول باشد. فقدان چنین هدف‌هایی می‌تواند به کاهش سه‌عامل؛ کارایی، کیفیت و رقابت منجر شود (امیریان زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

۶- حوزه‌های شایستگی مدیران دولتی

پنج حوزه شایستگی برای مدیران دولتی وجود دارد که عبارت‌اند از: ۱- شایستگی وظیفه‌ای ۲- شایستگی حرفه‌ای در حوزه‌های موضوعی ۳- شایستگی حرفه‌ای در امور اداری ۴- شایستگی سیاسی ۵- شایستگی اخلاقی. حوزه‌های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است اما از آنجایی که مدیران دولتی کارکنانی داشته و مسئولیت‌های رسمی بیشتری دارند، محتوای شایستگی‌های خاص آن‌ها متفاوت از شایستگی‌های سایر مستخدمین عمومی و دربردارنده ساماندهی کار، تعهد به کار و درگیر کردن است. از نظر هانگ^۱ و همکاران، کارکنان در درون مرزهای سازمان و ارزش‌آفرینی برای مشتریان و سهامداران است. به‌زعم ویرتان^۲، در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه محسوس‌ترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه‌ای، عملکرد

1- Huang et al
2- Virtanen

است که در اینجا به عنوان اجرای یک خطمشی معین توسط سیاست مداران ادراک می‌شود. دومین حوزه شایستگی مدیران دولتی، شایستگی حرفه‌ای است که معیار آن پیشرفت در زمینه‌های زیر است: هدف خطمشی (برای مثال خدمات اجتماعی بهتر) - موضوع دانستن چگونگی انجام کار (برای مثال تبحر بیشتر در قانون گذاری) - برنامه‌های خطمشی (برای مثال اشتباهات کمتر در ارائه خدمات) - دانستن چگونگی تلفیق تلاش‌ها یعنی همکاری (برای مثال کارایی بیشتر)، اگرچه شایستگی وظیفه‌ای ممکن است گاهی منتهی به بهره‌وری بالا شود ولی بدون شایستگی حرفه‌ای هیچ‌گونه بهبود کیفیتی در بلندمدت حاصل نمی‌شود. شایستگی سیاسی، در ارتباط با ارزش‌ها و قدرت است. مدیران دولتی، بر ایجاد و تصویب اهداف و ابزارهای یک خطمشی عمومی اثر می‌گذارند، معیارهای شایستگی سیاسی مشروعیت است یعنی پذیرش توسط آن‌هایی که قانون اساسی اظهار می‌دارد که قدرت مطلق دارند یعنی مردم. بدون شایستگی سیاسی، مدیران دولتی قادر نیستند تا راه‌آوردی‌هایی که به لحاظ سیاسی قابل پذیرش هستند را ایجاد کنند. شایستگی‌های اخلاقی اشعار به انطباق پیدا کردن بر ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای اخلاقی رایج فرهنگ را دارد و مسلم است که قانون اساسی و سایر قوانین تعیین‌کننده حقوق عمومی و تعهدات مدیران دولتی هستند. مدیران دولتی بدون شایستگی اخلاقی نمی‌توانند به طرق صحیح شایستگی‌های سیاسی، حرفه‌ای یا وظیفه‌ای خود را به کار گیرند (دهقانی سلطانی، ۱۳۹۴).

۷- مدل‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی

یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید. از هنگام آغاز نهضت شایستگی‌ها، از قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف در سازمان‌ها، فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند. برای مثال به اعتقاد شرم^۱ (۲۰۰۱)، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند. کان و جی چنگ^۲ به نقل از (هانگ هو و یانگ هو^۳، ۲۰۰۹) نیز، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتمادبه‌نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. به اعتقاد ادواردز^۴ (۲۰۰۹)، شایستگی‌های مدیریت شامل: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها هستند. از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شده است، مدل فریدنبرگ^۵ (۲۰۰۴) است که برای شایستگی‌ها، وضعیت سلسله مراتبی قائل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دست‌یابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. هفت دسته شایستگی عبارت‌اند از: ۱- شایستگی استدلال ۲- شایستگی شغلی ۳- شایستگی اثربخشی شخصی ۴- شایستگی ارتباطات ۵- تدوین شایستگی گروه ۶- شایستگی بین فردی ۷- شایستگی سازمانی. در مدل دیگر که ویتال^۶ (۲۰۰۵)، تدوین کرده، شایستگی‌ها به‌طور سلسله مراتبی در شش طبقه قرار گرفته شده است. وی این شایستگی‌ها را به‌صورت یک مثلث نشان می‌دهد. در این مدل، شایستگی‌ها عبارت‌اند از: ۱- شایستگی‌های فنی ۲- شایستگی کسب‌وکار ۳- شایستگی‌های مدیریت و دانش ۴- شایستگی‌های رهبری و نظارتی ۵- شایستگی‌های اجتماعی ۶- شایستگی‌های بین فردی. از دیگر مدل‌های مشهور در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، می‌توان به مدل اسلوکام^۷ و همکارانش (۲۰۱۳)، اشاره کرد که در آن شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی اقدام راهبردی، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری و شایستگی چند فرهنگی، اجزای اصلی مدل را تشکیل می‌دهند (دهقانی سلطانی، ۱۳۹۴).

۸- نتیجه‌گیری

ماهیت در حال تغییر جهان امروز باعث شده است که نظام شایستگی مدیران برای هماهنگی با این دگرگونی‌ها و چالش‌های به وجود آمده نیازمند نوآوری و تغییر باشد. پژوهش در زمینه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی رو به فزونی است. این پژوهش می‌تواند در راستای شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی مؤثر واقع گردد. شایستگی برای مدیران در هر کشور به فرهنگ ملی آن کشور بستگی دارد و با توجه به اینکه در کشور ما فرهنگ اسلامی حکم فرماست، می‌توان ملاحظه کرد که بیشتر مؤلفه‌های مربوط به شایستگی مدیران متأثر از فرهنگ اسلامی و مذهبی هست. باید به این مهم توجه کرد که مدیران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و

- 1- Sherman
- 2- Kan & Jichang
- 3- Hang - hua & Yang - hua
- 4- Edwards
- 5 - Fridenberg
- 6 - Viitala
- 7- Slocum et al

مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر به مؤلفه‌های شناسایی شده در انتخاب، انتصاب و برنامه‌های توانمندسازی و توسعه مدیران در سازمان‌های دولتی توجه ویژه معطوف گردد. همچنین باید آگاهی از مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای و داشتن تخصص و تجربه لازم برای احراز پست‌های مدیریتی افراد در نظر گرفته شود زیرا اگر در انتخاب مدیران به نحو احسن دقت شود و کسانی که از هر لحاظ شایستگی دینی و اخلاقی و ویژگی مثبت فردی را دارا باشند به منصب مدیریت برسند، تردیدی نیست که کارکنان برای اجرای قوانین و مقررات در جهت رسیدن به اهداف سازمان و جلوگیری از فساد و ظلم و ستم به دیگران، تلاش خود را می‌نمایند و بی‌شک مشکلات ناشی از کم‌کاری و مسامحه به صورت چشم‌گیری کاهش خواهد یافت و فرد مراقب کارهای خویش خواهد بود. به‌خصوص اگر کارمندان ببینند که مدیر آنان از شایسته‌ترین انتخاب‌شده و با این وجود خود را در خدمت سازمان قرار می‌دهد، آنان نیز از تمام توان خود در جهت کار و کوشش استفاده می‌کنند و از همکاری با مدیر دریغ نمی‌کنند. از این رو پیشنهاد می‌گردد دوره دانش‌افزایی مدیران سازمان‌های دولتی که بر شایستگی‌ها تأثیرگذار هستند، طراحی و اجرا شود. نظام جامع ارزیابی برای شایسته‌سالاری، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری در مدیریت سازمان‌های دولتی استقرار یابد.

منابع

- امیریان زاده، مژگان و همکاران؛ (۱۳۹۹)، «ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۵، صص: ۶۷-۳۹.
- باغشاهی، فاطمه و همکاران؛ (۱۳۹۸)، «طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان‌های اجرائی استان یزد)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۲، صص: ۱۴۳-۱۱۸.
- بالازاده، صمد؛ (۱۴۰۲)، «شایستگی مدیران؛ چارچوب ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی»، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران.
- تیموری، هادی و همکاران؛ (۱۴۰۱)، «ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری»، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، سال سی و سوم، شماره ۲، صص: ۹۲-۶۹.
- خنیفر، حسین و همکاران؛ (۱۳۹۹)، «مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌های و توانمندی‌های موردنیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۴، صص: ۸۷-۵۳.
- دهقانی سلطانی، مهدی و همکاران؛ (۱۳۹۴)، «شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی»، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۲، پیاپی ۲۸، صص: ۱۲۰-۹۷.
- رحیم نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه؛ (۱۳۹۱)، «واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانک»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱، صص: ۱۳۸-۱۱۸.
- رضوی سعیدی، سید رضا؛ (۱۴۰۱)، «ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های پیچیده، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی»، سال هشتم، شماره ۳۰، صص: ۲۲۳-۱۹۹.
- سلطانی، مریم و همکاران؛ (۱۳۹۱)، «شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران»، نشریه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، صص: ۵۰-۲۸.
- قدیانی، حسین و همکاران؛ (۱۴۰۱)، «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی: یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین)»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و پنجم، شماره ۹۵، صص: ۲۳۱-۱۹۸.
- همت پور، مرحمت و همکاران؛ (۱۴۰۰)، «شناسایی شایستگی‌های راهبردهای مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۵، صص: ۴۴-۳۰.
- Donner, E., Michael, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I. (2018), "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future," Journal of the American College of Radiology, 14(1), pp 125-129.