

# الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی

## وحید ناصحی فر

(دکترای مدیریت بازرگانی و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی)  
vahidna.sehifar@yahoo.com

## محمد رضا سعادت

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و پژوهشگر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)  
saadat.mohammad@gmail.com

## ابوالفضل معصوم‌زاده زواره

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و پژوهشگر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)  
abolfazl.masoomzadeh@gmail.com

نظام اداری / توسعه / شایستگی / وزارت بازرگانی

و تبدیل آنان به مدیران برجسته فراهم ساخت؟

از این رو در این مقاله ضمن بررسی ادبیات و الگوهای مطرح در زمینه قابلیت‌های مورد نیاز مدیران، به تشریح الگوی طراحی شده برای ارزیابی قابلیت‌های مدیران وزارت بازرگانی و همچنین معرفی نرم افزاری که به منظور پیاده‌سازی اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها طراحی شده است خواهیم پرداخت.

## مقدمه

از اواسط دهه هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم

## چکیده

نظام اداری هر حکومتی مبین نگرش دولت به نحوه اداره و مدیریت کشور می‌باشد. نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف نظام‌های کلان جامعه به اندازه‌ای تعیین کننده است که بدون داشتن نظام اداری کارآمد و اثربخش، دست یافتن به اهداف فوق‌عملی نیست. از این رو کشورهای مختلف، اصلاح نظام اداری و بهبود قابلیت‌های مدیریتی را به عنوان پیش‌نیاز اصلی توسعه و یک هدف اساسی پیگیری می‌نمایند. حال سؤال اساسی این است که آیا می‌توان با فرایندهای برنامه‌ریزی شده، محیطی را برای پرورش سریع مدیران معمولی

پابرجا می‌باشد.

مدیران برجسته و تحول ساز، بدون تردید در این ابعاد، الگوهای توسعه یافته‌ای به شمار می‌آیند، ولی سؤال اساسی این است که آیا می‌توان با فرایندهای برنامه‌ریزی شده، محیطی را برای پرورش سریع مدیران معمولی و تبدیل آنان به مدیران برجسته فراهم ساخت؟ خوشبختانه پاسخ به این سؤال مثبت است. ما امروزه برنامه‌هایی را می‌شناسیم که در این راستا طراحی و با موفقیت اجرا شده‌اند، ولی تاثیرپذیری این برنامه‌ها از ویژگی‌های محیطی و ساختاری سازمان، آن‌ها را به برنامه‌های اختصاصی تبدیل ساخته است که می‌بایستی هر بار متناسب با شرایط سازمان، از نو طراحی شوند.

### ۱. اهداف تحقیق

- تحلیل وضعیت موجود: شناخت قابلیت‌های کنونی مدیران وزارت بازرگانی
- شناسایی وضعیت مطلوب: شناخت قابلیت‌های مورد نیاز مدیران وزارت بازرگانی
- تجزیه و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب
- ارائه راه حل‌های ممکن برای بهبود و توسعه قابلیت‌های مدیران وزارت بازرگانی

### ۲. ضرورت‌های اجرای تحقیق

- در جهت حفظ عملکرد مطلوب وزارت بازرگانی، انجام این تحقیق به دلیل تأثیرگذاری بر روی موارد زیر ضروری به نظر می‌رسد:
- بهبود انجام وظایف از نظر کمی و کیفی
- تأمین به موقع منابع انسانی از داخل سازمان
- بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان

### ۳. روش تحقیق

در این مطالعه از روش تحقیق پیمایشی که از نوع توصیفی و اکتشافی است برای تشریح وضعیت موجود قابلیت‌های مدیران وزارت بازرگانی، استفاده شده است.

امروزه دستیابی به مدیران تحول آفرین، دغدغه بزرگ سازمان‌ها به شمار می‌آید. برای درک این شرایط کافی است توجه شود که شرکت‌هایی همچون اینتل [۱] و کامپک [۲] ناگزیرند سالانه بین ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلار به مدیرانی بپردازند که شایستگی اداره سازمان آنان را دارند. این شرایط صرفاً به سازمان‌های صنعتی محدود نمی‌شود [۳].

امروزه تصدی مشاغل ارشد نظامی و سیاسی - جایی که صحنه‌های رقابتی به نوع دیگری در جریان است - نیز مستلزم کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی است. مسأله آنگاه پیچیده‌تر می‌شود که در باییم دانشگاه‌ها با برنامه‌های معمول خود، توفیق چندانی در پرورش و عرضه این مدیران برجسته نداشته‌اند. امروزه بیش از یکصد دانشگاه معتبر در جهان دوره‌های عالی مدیریتی ارائه می‌کنند. چندین برابر این تعداد، انستیتوها و مراکز آموزش مدیران مشغول به فعالیت هستند و سالیانه بیش از یکصد هزار نفر فارغ التحصیل به جامعه مدیران حرفه‌ای می‌پیوندند، ولی هنوز مدیران کارساز و تحول آفرین کمیابند [۳].

پیتر دراکر [۴] در مورد ویژگی‌های مدیریتی عصر حاضر می‌گوید: «دیگر، داشتن تحصیلات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالی در رشته مدیریت. من فکر می‌کنم جستجو برای یک معیار مشخص عینی را بایستی کنار گذاشت و به چیزی که من آن را شایستگی‌های فردی می‌نامم پرداخت.» [۵]

دلیل این شرایط ضد و نقیض این است که شایستگی مدیریتی صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم توسعه همه جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار مدیر است. آلن مام فورد [۶] با بررسی یک دوره ده ساله اظهار داشته که برنامه‌های تربیتی غیررسمی مرتبط با کار، تدریجاً جای آموزش‌های رسمی مدیریت را گرفته است و دلیل اصلی را این واقعیت می‌داند که اثربخشی مدیران بیش از معلومات و مهارت‌ها، به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است. [۷]

### ۱-۳. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

به منظور انجام این تحقیق، پس از بررسی ادبیات طرح و مطالعات تطبیقی صورت پذیرفته و همچنین بررسی پرسشنامه‌های مختلف در زمینه مدیریت منابع انسانی، دو پرسشنامه جداگانه برای مدیران و کارشناسان وزارت بازرگانی طراحی گردید. پرسشنامه مدیران شامل ۹۹ سوال و پرسشنامه کارشناسان شامل ۷۷ سوال بود. هر دو پرسشنامه بر اساس ۹ شاخص اصلی تشکیل دهنده مدل، یعنی: قابلیت‌های اجرایی؛ قابلیت‌های استراتژیک؛ تخصص؛ توانمندی در برنامه‌ریزی؛ توانمندی در سازماندهی؛ توانایی کنترل؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فردی و ارزش‌ها طراحی شده‌اند. شایان ذکر است برای سنجش قابلیت‌های مدیریتی هر فرد هشت پرسشنامه (مدیر مستقیم، همکاران و زیردستان) بر اساس مدل ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه تکمیل گردیده است.

### ۲-۳. روایی و پایایی پرسشنامه

برای اندازه‌گیری روایی پرسشنامه از «آزمون صوری» استفاده شده است. در این روش، هنگامی روایی برقرار می‌شود که فردی، آزمونی را بررسی و نتیجه بگیرد که این آزمون صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند.

پس از تهیه ویرایش اولیه پرسشنامه، نسخه‌ای از آن برای تعدادی از اساتید صاحب‌نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران واحد ارزیابی عملکرد وزارت بازرگانی ارسال شد. پس از اعمال نقطه نظرات آنان، ویرایش نهایی پرسشنامه تهیه و در اختیار جامعه آماری قرار گرفت.

برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که این ضریب برای پرسشنامه مدیران ۸۷/۴ درصد و برای پرسشنامه کارکنان ۸۲/۶ درصد بدست آمد.

### ۳-۳. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان وزارت بازرگانی تشکیل می‌دهند. در این پژوهش، نمونه‌گیری صورت نگرفته بلکه پرسشنامه میان اعضای جامعه یعنی مدیران و کارشناسان وزارت بازرگانی، توزیع و اطلاعات آن وارد پایگاه

داده‌هایی شد که به همین منظور و بر اساس مدل تحقیق طراحی شده بود.

### ۴. پیشینه تحقیق در کشور

تحقیقات مختلفی در خصوص سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های مدیران و کارکنان در سازمان‌ها و ارگان‌های داخلی صورت پذیرفته که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

#### ۱-۴. سازمان امور اداری و استخدامی کشور

مجموعه عوامل بررسی شده در فرم‌های ارزیابی کارکنان، سرپرستان، کارشناسان و مدیران این سازمان در برگرفته عوامل فرآیندی (رعایت مقررات و انضباط اداری، رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران، پشتکار و جدیت در کار، کوشش در جهت فراگیری مهارت‌های شغلی، قابل اعتماد بودن، انعطاف‌پذیری، خود جوشی، رعایت شعائر و رفتار و اخلاق اسلامی) و عوامل عملکردی است که به بررسی وظایف یا ابعاد مهم شغل و حدود انتظارات و استانداردهای عملکردی می‌پردازد.

#### ۲-۴. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

این سازمان به منظور بررسی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیریتی موارد زیر را مد نظر قرار داده که عبارتند از: مهارت‌های ادراکی (دیدگاه راهبردی، خلاقیت، تفکر سیستمی)؛ تصمیم‌گیری (ریسک‌پذیری سنجیده، شناسایی و حل مسأله، ارزیابی راهکارها)؛ مهارت‌های ارتباطی (کلامی و شنود مؤثر، غیرکلامی و نوشتاری، ارتباطات مؤثر)؛ کار تیمی (روحیه همکاری، درک دیگران، فعالیت‌های گروهی)؛ عوامل شخصیتی (اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، پایداری)؛ ارزش‌های اخلاقی (صداقت و درستی، وجدان کاری، کمال‌جویی حرفه‌ای)؛ مدیریت افراد (ایجاد انگیزه، پرورش افراد، مشارکت و تفویض)؛ مدیریت عملکرد (برنامه‌ریزی و سازماندهی، نتیجه‌گرایی، نظارت و کنترل)؛ شمّ تجاری (هوشیاری محیطی، هوشیاری مالی و اقتصادی، درک رقابت و بازار)؛ مهارت‌های رهبری (تغییر و تحول، نفوذ و قدرت، انسجام سازمانی).

مدیریت در بسیاری از کشورهای در حال توسعه حائز اهمیت شایانی است. بررسی کارشناسان توسعه اقتصادی نشان داده است که فراهم نمودن تکنولوژی و پول، به تنهایی توسعه و رشد را پدید نمی‌آورد. تا زمانی که نیاموزیم چگونه می‌توان از منابع انسانی به درستی استفاده کرد و آن‌ها را مدیریت نمود، تکنولوژی و تبعات آن بیهوده و گاه دست و پاگیر است.

عده‌ای معتقدند مدیریت با فرد متولد می‌شود، رفتار مدیران ذاتی است و قابل آموزش نیست. در مقابل عده‌ای معتقدند، مدیریت اصول دارد و برپایه این اصول می‌توان علم و دانش مدیریت را نیز، تشریح کرد. این اصول و فنون در موقعیتی مشابه، کاربردهای مشابه دارند، لذا اکتسابی و قابل آموزش‌دهی و آموزش‌گیری هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت مدیریت حرفه است، چون مدیران موفق مهارت‌های مورد نیاز که قابلیت آموزش را دارند، در کار خود به نحو مطلوبی مورد استفاده قرار می‌دهند.

## ۶. ویژگی‌های شغلی و نقش‌های مدیران

مدیران افرادی هستند که رویداد آفرینند، با فشار کاری روبرو هستند، استفاده از وسایل شفاهی ارتباطی را ترجیح می‌دهند، به‌نحوی که بر اساس بررسی صاحب‌نظران مشخص شده است که ۷۸ درصد وقت مدیران عالی به تعامل گفتاری اختصاص دارد، و نهایتاً اینکه اکثر مدیران در تصمیم‌گیری تمایل به استفاده از قضاوت‌های شخصی و ذهنی دارند. [۸]

برای درک اینکه مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند لازم است سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان ابتدا مطرح و سپس به مهارت‌های مورد نیاز آنان پرداخته شود.

هر سازمانی، در سه سطح مجزا ولی متداخل عمل می‌کند، که هرکدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوتی هستند. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی و سطح استراتژیک می‌باشند. فهم سطوح سه‌گانه مدیریت می‌تواند به تشخیص تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف

در فرم‌های ارزیابی استعداد کارمندان این وزارتخانه به موارد زیر پرداخته شده است: طرز انجام کار (شناخت کار، تعیین اولویت، کمیت کار، کیفیت کار، همکاری، خودآموزی، خودکاری، وقت‌شناسی، صرفه‌جویی، ایمنی)؛ خصایص و استعدادها (پشتکار و جدیت، مسئولیت‌پذیری، تجزیه و تحلیل، فراگیری، انعطاف‌پذیری، ابتکار، قضاوت، انتقادپذیری، خوشتن‌داری، رفتار، صداقت، وضع ظاهر، فعالیت‌های اجتماعی)؛ سرپرستی و قدرت رهبری (برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، سازماندهی، هدایت و بسیج نیروی انسانی، همکاری و هماهنگی، نظارت و کنترل، ارزیابی).

## ۴-۴. وزارت امور خارجه

در وزارت امور خارجه به منظور ارزیابی مدیران از فرم‌های خود ارزیابی استفاده می‌شود که این فرم‌ها در برگزیده موارد زیر است:

معیار ارزشی (پایبندی به احکام و موازین شرعی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، شجاعت، استقلال، عزت نفس، انضباط و وقت‌شناسی، انتقادپذیری، متانت، آراستگی ظاهری، ترجیح منافع ملی بر منافع شخصی)؛ معیار دانایی (مدارک تحصیلی، آشنایی با زبان‌های خارجی، دانش تخصصی، اطلاعات عمومی)؛ معیار توانایی و مهارت (توانایی‌های فردی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت تجزیه و تحلیل، ابتکار و نوآوری، قدرت بیان، مهارت‌های ویژه، مقام سیاسی، تجربه کاری).

## ۵. مبانی نظری پژوهش

### ۵-۱. جایگاه مدیریت

اهداف هر سازمان فلسفه وجودی آن سازمان محسوب می‌شوند. به منظور تحقق هدفها، نیاز به یک تلاش گروهی است. پیچیدگی کار جمعی است که مدیریت نظام‌گونه را به وجود آورده است. اثربخشی و کارایی به عنوان دو هدف مهم در همه سازمان‌ها نیازمند تدابیری است که مدیران اتخاذ می‌نمایند. از طرفی محدودیت منابع و تغییرات محیطی در عرصه‌های مختلف داخلی و خارجی اهمیت مدیریت را بیش از پیش مشخص

در یک سازمان کمک نماید. گاهی به جای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران عالی، مدیران میانی و عملیاتی نیز استفاده می‌گردد. سطح مدیریت عملیاتی مسئولیت فعالیت عملیات در سازمان‌ها را به عهده دارد. به موازات افزایش حجم فعالیت‌ها و اندازه سازمان، نیاز به هماهنگی بین فعالیت‌های مدیران عملیاتی و همچنین تصمیم‌گیری در این مورد که چه کالا و خدماتی باید تولید شود، افزایش یافته و ضرورت سطح دوم یعنی سطح مدیریت میانی را به وجود می‌آورد. در این سطح، وظیفه مدیریت عبارت است از مدیریت وظایف عملیاتی و ایفای نقش رابط یا کاتالیزور بین بخش تولید و مصرف. به عبارتی دیگر، برای آنکه سطح عملیاتی بتواند خوب عمل کند، مدیران بایستی مطمئن شوند که واحدهای عملیاتی، مواد اولیه خود را به موقع و مناسب تحویل می‌گیرند و کالا و خدمات تولید شده به‌خوبی فروش رفته و مصرف می‌گردند.

سطح مدیریت استراتژیک بایستی مطمئن شود که مدیران در محدوده‌های اجتماعی عمل می‌نمایند. از آنجا که منبع غایی اختیارات در هر سازمان ناشی از جامعه است، لذا سازمان بایستی کالا و خدمات مورد پذیرش جامعه را فراهم سازد. بنابراین، سطح مدیریت استراتژیک اهداف دراز مدت و جهت کلی حرکت سازمان و به عبارتی دیگر تعیین چگونگی عمل سازمان نسبت به محیط را مشخص می‌سازد. ضمناً، سازمان‌ها ممکن است به دنبال اثربخشی بر محیط از طریق برقراری فعالیت‌های ارتباطی مانند تبلیغات و یا اجرای برنامه‌های آموزشی اعضای جامعه باشند. از سویی دیگر سازمان‌ها بنا بر تفاوتشان دارای عناوین مدیریتی مختلفی هستند که کاربرد اصطلاحات واقعی برای تشخیص سطوح مختلف مدیریتی در این سازمان‌ها با هم متفاوت است. برای مثال در سازمان‌های بازرگانی، آموزشی و یا دولتی از اصطلاحات متفاوتی در سطوح مختلف مدیریت استفاده می‌گردد. لیکن تمام سرپرستان در این سه سطح و در همه سازمان‌ها، با هر نام و عنوانی همگی مدیر محسوب می‌شوند که شرح وظایف متفاوتی دارند.

به‌طور کلی فعالیت‌های سرپرستان بخش، مدیران قسمت‌ها و همچنین مدیر عامل، وزیر، معاونین وزرا و غیره، علیرغم

اصطلاحات متفاوتی که در مورد سمت آن‌ها بکار می‌رود، شبیه یکدیگرند. اگر چه سعی می‌گردد که تشابهات میان این سطوح مختلف مدیریت جستجو گردد، لیکن باید توجه نمود که مغایرت‌هایی نیز بین فعالیت‌های آنان وجود دارد. این مغایرت‌ها بیشتر ناشی از منحصر به فرد بودن سازمان‌ها و محیطی است که در آن فعالیت می‌نمایند.

در هر حال سطح مدیریت، نوع سازمان و موقعیتی که سازمان در آن قرار می‌گیرد، از عوامل مهم مؤثر بر مهارت‌ها، توانایی‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز جهت مدیریت کردن می‌باشند. ضمناً با آگاهی از تأثیر هر کدام از سه عنصر فوق‌الذکر در ترکیب مهارت‌های مورد نیاز می‌توان به نیازهای آموزشی و سیستم حرکت مدیر در هرم مدیریت دست یافت که تحت عنوان دوران خدمت مدیریت از آن ذکر می‌شود.

به‌طور کلی مدیران تقریباً ده نقش متفاوت دارند که این نقش‌ها در سه گروه طبقه‌بندی می‌شوند که عبارتند از نقش ارتباطی، نقش اطلاعاتی، نقش تصمیم‌گیری [۹].

#### ۱-۶. نقش ارتباطی

- **نقش تشریفاتی [۱۰]:** مدیران به مناسبت موقعیت‌شان به‌عنوان رئیس بایستی طبق وظایف تشریفاتی فعالیت معینی را انجام دهند.
- **نقش رهبری [۱۱]:** در نقش رهبری مدیران ضمن مسئولیت در قبال کار زیردستان، باید نسبت به برانگیختن آن‌ها به کار تلاش کنند.
- **نقش رابط [۱۲]:** مدیران در این نقش با افراد خارج از سازمان به منظور کسب اطلاعات و ایجاد ارتباط‌های کاری نظارت و پیگیری امکانات و سایر اموری که در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد، ارتباط برقرار می‌نمایند [۱۳].

#### ۲-۶. نقش اطلاعاتی

- **نقش نظاره‌گر (دیدهبان) [۱۴]:** در این نقش مدیر به مثابه مرکز سلسله اعصاب، اطلاعات داخل و خارج سازمان را پیگیری می‌نمایند

- نقش اشاعه‌دهنده [۱۵]: در این نقش مدیران، اطلاعاتی را که بدست آورده‌اند جمع‌آوری و به نحو مقتضی در بین افراد سازمان اشاعه می‌دهند.
- نقش سخنگو [۱۶]: در این نقش مدیران، اطلاعات لازم را به اطلاع سایر افراد و دستگاه‌های خارج از سازمان می‌رسانند [۹].

### ۳-۶. نقش تصمیم‌گیری

- نقش کار آفرینی [۱۷]: در این نقش مدیر برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان، به تحقیق و بررسی می‌پردازد. در واقع مدیر در این نقش با میل و رغبت منشأ تغییر در داخل سازمان می‌باشد.
  - نقش تنش زدایی [۱۸]: در این نقش هرگاه سازمان با تنش و مسائل ناگهانی روبرو می‌شود، مدیران مسئول ارائه راه حل و اقدامات اصلاحی می‌باشند.
  - نقش تخصیص دهنده منابع [۱۹]: مسئولیت تخصیص دادن انواع منابع سازمان بر عهده مدیران است. برنامه‌ریزی، دادن درخواست، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی امور کارکنان سازمان از این قبیل‌اند.
  - نقش مذاکره کننده [۲۰]: در این نقش مدیر در مذاکرات و انعقاد قراردادهای، نقش نمایندگی سازمان را بر عهده دارد [۲۱].
- از دیدگاه دیگر، مدیران بر حسب رابطه‌ای که میان فعالیت‌ها و محدودیت‌های سازمانی وجود دارد یکی از سه نقش نمادین؛ جوابگویی یا راهنمایی را بازی می‌کنند. اگر فعالیت‌ها و اقدامات سازمان به محدودیت‌های آن ارتباط نداشته باشد نقش مدیریت، نمادین خواهد بود. در این حالت محیط سازمان عملکرد آن را ایجاد می‌کند و اعمال مدیریت در کارکرد سازمان نقشی تعیین‌کننده ندارد. نقش جوابگویی مدیریت زمانی مطرح می‌شود که فعالیت‌های سازمان پاسخی به تقاضاهای محیطی باشد. در این نقش مدیران در پاسخ به وابستگی‌های محیطی اقدام می‌کنند و محدودیت‌های محیطی و اقدامات مدیریت مستقیماً به هم ارتباط دارد. نقش راهنمایی و رهبری مدیریت وقتی مطرح می‌شود که مدیریت

بتواند محدودیت‌ها و حتی محیط را برای تامین منافع سازمان اداره کند. در این وضعیت، نقش مدیر هدایت سازمان به سوی محیط‌هایی مساعدتر و مذاکره و تلاش برای ایجاد محیط‌هایی مناسب برای ادامه کار سازمان‌ها است. مدیریت سازمان‌ها نوعاً ایفای هر سه نقش را ایجاب می‌کند.

### ۷. خصوصیات و ویژگی‌های فردی مدیران

علاوه بر نقش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران، اندیشمندان مدیریت وجود خصوصیات و ویژگی‌های فردی و شخصی مانند هوشیاری، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی سرپرستی را برای مدیران ضروری دانسته‌اند.

کنتز و همکاران [۲۲] چهار خصوصیت تمایل به مدیریت کردن، توانایی برقراری ارتباط و درک متقابل، درستی و صداقت و تجربه شخص به‌عنوان مدیر را از ویژگی‌های مدیران ذکر نموده‌اند. [۲۳]

با توجه به غالب نظرات ارائه شده، خصوصیات فردی در چارچوب شش ویژگی تقسیم بندی می‌شوند که عبارتند از: ارزش‌ها؛ نگرش؛ انگیزش؛ شخصیت؛ سن؛ جنسیت.

• **ارزش‌ها:** ارزش‌ها پایه‌های اساسی و عمیقی هستند که فقط می‌توان آن‌ها را از رفتار عمومی افراد و طرز نگرش‌های بیان شده شناسایی نمود. ارزش‌ها اکتسابی هستند و ارزش‌های مرتبط به زندگی سازمانی فرد از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. نوعی از ارزش‌ها که اخلاق نامیده می‌شوند استانداردهایی هستند که مبنای تشخیص صحت و سقم اعمال فرد از حیث مفهوم اخلاقی می‌باشند. در سازمان‌هایی که اصول اخلاقی به وسیله مدیران رعایت نمی‌شود، میزان سرقت، رشوه، حرص و... به مراتب بیشتر از سازمان‌هایی است که این اصول اخلاقی به وسیله مدیران رعایت می‌شوند. رفع ناهنجاری‌های سازمانی از طریق دستور و یا بخشنامه نمی‌تواند مؤثر باشد و تنها راه آن الگو بودن مدیر سازمان است، تا سایر کارکنان به او تأسی جویند. [۲۴]

مجموعه‌ای از مهمترین عواملی که مبنای ارزشی مدیران را باید تشکیل دهند و به‌عنوان اخلاق مدیریت مطرح می‌گردند،

عبارتند از: قاطعیت؛ اعتماد به نفس؛ مشورت؛ شعور عاطفی؛ ایمان؛ علم و آگاهی؛ کفایت؛ ایجاد روابط صمیمانه انسانی؛ قانون‌مداری؛ گذشته‌نگری؛ آینده‌نگری؛ ابهام‌زدایی؛ بصیرت؛ روحیه جهادی؛ تزکیه و حسن خلق؛ توکل به خدا؛ عدالت؛ خلاقیت و قوه ابداع؛ سعه صدر؛ جاذبه و دافعه؛ اخلاص؛ امانتداری؛

• **نگرش:** نگرش به معنی عقاید فرد راجع به دنیا و انسانهای پیرامون فرد است. نوع نگرش بدلیل ارتباط با ادراک، شخصیت و انگیزش عامل اساسی در تعیین رفتارهای یک فرد است. رضایتمندی شغلی یکی از روش‌های تعیین نوع نگرش مدیران است.

• **انگیزش:** موقعیتی است که برای برانگیزاننده شدن فعالیت‌ها و ایجاد حرکت و یا هدایت فرد برای تحقق اهداف مشخصی انرژی می‌آفریند. مدیران انتخابی و یا انتصابی باید انگیزش لازم برای انجام وظایف خود را نه فقط در جهت تحقق اهداف فردی، بلکه تحقق اهداف سازمانی را داشته باشند و این دلیل اصلی عنایت به انگیزش در انتخاب و پرورش مدیران است.

• **شخصیت:** الگوهای معینی از رفتار و شیوه‌های تفکر، که نحوه سازگاری شخص را با محیط تعیین می‌کند. عوامل ژنتیکی و عوامل اکتسابی شکل دهنده شخصیت افراد هستند. برای شناخت مدیران کارآمد باید تمام خصایص آنها مورد بررسی قرار گیرند. عواملی چون باهوشی، پایداری هیجانی، سلطه‌گری، برونگرایی، داشتن وجدان کاری، مخاطره‌جویی، اعتماد کنندگی، عملگرایی، خودپسندی، تسلط بر خویشتن، آرامش، زیرکی و واقع بینی از این قبیل‌اند.

• **سن:** تصور بر این است که با گذشت زمان، مهارت‌های فردی کاهش می‌یابد ولی براساس تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، این فرضیه اثبات شده است، اما می‌توان گفت که گذر زمان از چالاکی فرد می‌کاهد و این در حالی است که تجربه می‌تواند این کمبود ناشی از چالاکی را جبران نماید.

• **جنسیت:** مدارک به دست آمده نشان می‌دهد که بین زن و مرد تفاوت مهمی از لحاظ عملکردی وجود ندارد. اگر چه تحقیقات روان‌شناسان نشان می‌دهد که زنان تمایل بیشتری به فرمانبرداری دارند و مردان در انجام وظایف جسورانه‌تر عمل می‌کنند. [۲۵]

## ۸. توانایی‌های مدیران

افراد از لحاظ توانایی با یکدیگر متفاوت هستند. این بدان معنی است که افراد از لحاظ توانایی دارای نقاط قوت و ضعف هستند. از مجموعه مطالعات علمی انجام گرفته، چهار عامل اصلی به‌عنوان توانایی به شرح زیر در نظر گرفته شده است که عبارتند از: تحصیلات؛ تجربیات؛ توانایی‌های فیزیکی؛ توانایی‌های ذهنی.

• **تحصیلات:** تحقیقات نشان داده است که تحصیلات در افزایش توانایی‌های فردی تأثیر مثبت دارد. تحصیلات موجب بروز شکوفایی ذهن و افزایش به‌کارگیری از توانایی‌های فردی می‌گردد.

• **تجربیات:** در حالی که عملکرد گذشته با بازدهی فرد در پست جدید رابطه زیادی دارد، ولی سابقه خدمت به خودی خود نمی‌تواند نشانه بازدهی باشد. در عین حال یکی از معیارهای سنجش توانایی مدیران تجربه فرد محسوب می‌شود. تجربه در پست‌های مدیریتی، تجربه‌های مربوط و تجربه‌های مشابه، انواع تجربیاتی هستند که از تأثیر بیشتری برخوردارند.

• **توان فیزیکی:** توان فیزیکی در کنار توانایی‌های دیگر یکی از عوامل مهم در تشخیص مدیران اثر بخش محسوب می‌شود. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان داده است که مثلاً غده هیپوفیز پسینی با ترشح هورمون رشد، در میزان رشد جسمی و جنسی افراد تأثیر دارد. همچنین تغذیه، گرایش‌ها و عادت‌ها، عوامل وراثتی و... عواملی هستند که در توان فیزیکی افراد تأثیر می‌گذارند.

• **توان ذهنی:** توان ذهنی به معنی توانایی یادگیری و به‌کار بردن آموخته‌ها در حل مسائل و مشکلات تازه می‌باشد. به عبارت دیگر توان ذهنی قابلیت تغییر، انعطاف و سازگاری

است. عوامل زیر در تعریف توان ذهنی افراد مورد بررسی قرار می‌گیرند:

- توان هوشی: قابلیت عمومی درک و استدلال.
- توان تصمیم‌گیری.
- خلاقیت: به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر با مفهوم جدید.
- هوشیاری: میزان نزدیکی مدیر با ژرف‌ترین لایه خویشتن.

## ۹. مهارت‌های مدیران

مهارت‌های مدیریتی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عملکرد مؤثر در شغل منجر می‌شود. مهارت‌های مدیریتی اکتسابی بوده و قابلیت یادگیری دارند. بنابر نظریه کاتز سه دسته مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی مهمترین مهارت‌ها هستند. اما با گذشت زمان این مهارت‌ها به حسب شغل و اهمیت تنوع یافتند. خویشتن‌شناسی، تیم‌سازی، تفویض اختیار، هدف‌گذاری و... از این قبیل‌اند. کمیته‌ای با نام کمیته پژوهش در مورد مدیر ایده‌آل در استرالیا نیز مهارت‌های ضروری مدیران برای انجام وظایف محوله را به صورت زیر معرفی می‌نماید. [۲۶]

۱. مهارت‌های نیروی انسانی: ارتباطات، مربی‌گری، آموزش دیگران، تحمل افراد دیگران، تحمل افراد مختلف، توانمندسازی، نفوذ، بازخورد، قدردانی.
۲. تفکر استراتژیک: دید وسیع، تجزیه و تحلیل، دید اجتماعی و محیطی.
۳. آینده‌نگری و رهبری: تدوین هدف، تصحیح افراد، ایجاد تعهد.
۴. انعطاف‌پذیری: تحمل ابهام، مدیریت تغییر.
۵. خود مدیریتی: انضباط، علاقه، زمان، برنامه‌ریزی، آموزش مستمر، یادگیری، کسب تجربه.
۶. تیم‌سازی و کار گروهی.
۷. قضاوت: حل مشکلات و تصمیم‌گیری خلاق.
۸. اخلاق: صداقت، درستی، انصاف.

## ۱۰. شایستگی‌های مدیریتی

برای شایستگی تعاریف متعددی ارائه شده است. همه این تعاریف بر پایه دو محور قرار دارند که عبارتند از:

- **توصیف کار یا برون‌داد شغل:** خاستگاه این نوع نگرش به طرح‌های آموزشی مانند اصلاحات آموزش فنی اسکاتلند و [م‌سی‌آی باز می‌گردد. [م‌سی‌آی [۲۷] مفهوم شایستگی را «توانایی یک مدیر برای عمل در حد استانداردهای لازم جهت استخدام» تعریف می‌کند. این تعریف از شایستگی را بهتر است کفایت [۲۷] بنامیم [۲۸].

- **توصیف رفتار:** این نگرش از کارهای محققین و مشاورین متخصص در زمینه اثر بخشی مدیریتی ناشی می‌شود. بسیاری از تعاریف رفتاری شایستگی شکل دیگری از تعریف زیر هستند: یک شایستگی شغلی، ویژگی اساسی یک شخص است که نتیجه آن عملکرد مؤثر و برجسته در یک شغل می‌باشد. [۳۰] اشکال دیگر این تعریف به این می‌پردازند که این ویژگی‌ها چه می‌توانند باشند. به عنوان مثال این ویژگی‌های اساسی ممکن است انگیزه، مهارت، تصور یا نقش اجتماعی باشند. [۳۱]

این تعاریف بر این دلالت دارند که شایستگی متشکل از ویژگی‌های بسیاری است که ما آن‌ها را در رفتار افراد جستجو می‌کنیم. به عنوان مثال مهارت مراوده نشان می‌دهد که یک نفر تا چه اندازه در مذاکرات، نفوذ در دیگران و کارکردن با گروه مؤثر عمل می‌کند. شایستگی‌های رفتاری آن رفتارهایی را توصیف می‌نمایند که عمل‌کنندگان مؤثر یا برجسته با استفاده از انگیزه، مهارت، توانایی و ... برای انجام وظایف شغلی از خود بروز می‌دهند و برون‌دادهای شغلی مناسبی را ارائه می‌کنند. علاوه بر انگیزه‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌ها، ارزش‌ها نیز بر رفتار فرد مؤثرند. بسیاری از سازمان‌ها ارزش‌هایی را که باید به کارکنان خود توصیه نمایند تعریف کرده‌اند و برخی نیز آن‌ها را در چارچوب شایستگی‌های سازمانشان وارد نموده‌اند.

در ادبیات مربوط به صلاحیت و شایستگی‌های مدیریتی، سه رویکرد عمده را می‌توان معرفی نمود:



- **رویکرد رفتاری [۳۲]:** این رویکرد صلاحیت‌های مورد نظر را براساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌کند و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، می‌پردازد.
- **رویکرد استاندارد [۳۳]:** این رویکرد براساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی جهت تضمین معین در نتایج شغل، می‌پردازد.
- **رویکرد موقعیتی (اقتضایی) [۳۴]:** اگر چه این رویکرد تا حد زیادی همانند رویکرد رفتاری است، اما تمرکز عمده این رویکرد بررسی این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی بر صلاحیت‌های فردی مورد نیاز برای عملکرد عالی اثر می‌گذارند یا خیر.

## ۱۱. انواع مدل‌های قابلیت‌های مدیران

- (۱) **مدل اسکرودر [۳۵]:** اسکرودر در ادامه تحقیقات بویاتزیز ارتباط بین قابلیت‌های فردی و بافت کاری و محیط سازمانی را مورد مطالعه قرار داد. وی در تحقیق خود محیط داخلی و محیط خارجی سازمان را از هم مجزا کرد. وی بین سه دسته از قابلیت‌های زیر تمایز قائل شد:
- قابلیت‌های سطح اول: ویژگی‌های فردی.
  - قابلیت‌های دانشی: مهارت‌های پایه مورد نیاز برای انجام

کارها یا کارکردهای مدیریتی.

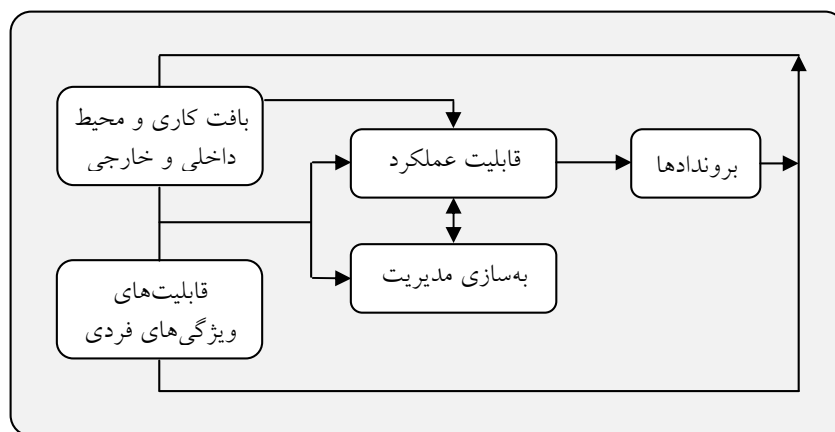
قابلیت‌های عملکرد بالا: که از اجزای رفتار مدیریتی درون یک سازمان تشکیل شده و به عنوان مجموعه نسبتاً پایدار رفتارهایی که در یک محیط بسیار پیچیده کارکرد تیمی بالایی را تولید می‌کند تعریف شده است. [۳۶]

این تعریف بر اساس تعریف بویاتزیز از قابلیت شکل گرفته است. اما تمرکز آن بیشتر بر عوامل زمینه‌ای همچون محیط سازمانی و قابلیت فردی در عملکرد کار تیمی است. از این تعریف مشخص است که اسکرودر مجبور بوده است که روش تحقیق متفاوتی از محققین پیشین درباره قابلیت به کار گیرد. طبق دیدگاه وی موفقیت مدیران باید توسط عملکرد واحد یا تیم کاری تحت نظارت او اندازه‌گیری شود. همچنین وی مشاهده مدیران را در یک محیط واقعی کاری بسیار مهم می‌داند. اسکرودر در تحقیق خود از روش مشاهده رفتاری استفاده کرده است. [۳۷]

اسکرودر در مدل خود یازده قابلیت عملکرد بالا شناسایی کرد. جدول زیر تایید می‌کند که همه مدیران ارشد به تمامی این یازده قابلیت نیاز ندارند اما یک تیم یا گروه کاری به اکثر این قابلیت‌ها نیاز دارد. ولی اهمیت این یازده قابلیت رتبه‌بندی نشده، چرا که در بافت‌های مختلف سازمانی امکان تغییر این درجه اهمیت وجود دارد. [۳۷]

### جدول ۱- قابلیت‌های عملکرد بالا [۳۷]

قابلیت‌های شناختی	جستجوی اطلاعات - تشکیل مفهوم - انعطاف پذیری مفهومی
قابلیت‌های دانشی	جستجوی بین فردی - تبادلات - جهت‌یابی توسعه‌ای
قابلیت‌های رهبری	اعتماد به نفس - سخنرانی - تاثیر
قابلیت‌های دستیابی	جهت‌یابی فعال - جهت‌یابی دستیابی



شکل ۱- مدل اثر بخشی مدیریتی [۳۷]

۲) مدل کاکریل: اساس کار کاکریل [۳۸] بر پایه مدل اسکرودر می‌باشد. این تحقیق در بانک ملی وست مینستر [۳۹] انجام شد. وی از طریق یک برنامه تحقیق چهار ساله رفتارهای مدیریتی را که عملکرد برجسته سازمانی از آن ناشی می‌شدند شناسایی کرد. وی همچنین همبستگی بالایی بین قابلیت‌های یازده گانه اسکرودر و عملکرد سازمانی بلندمدت پیدا کرد. او دریافت که نیاز به قابلیت‌های عملکرد بالا در شرایط زیر افزایش می‌یابد. [۴۰]

- میزان سریع‌تر تغییرات محیطی.
- محیط‌های بسیار پیچیده.

- سطوح بالاتر مدیریتی

۳) مدل دالویکز [۴۱]: دالویکز مطالعه‌ای به منظور ردیابی رشد حرفه‌ای مدیران عمومی در طول هفت سال انجام داد. هدف از این مطالعه شناسایی آن قابلیت‌ها (مهارت‌ها، توانمندی‌ها، ارزش‌ها) و ویژگی‌های شخصی بود که در طول هفت سال گذشته به موفقیت جاری توسعه مرتبط می‌شدند. نمونه شامل ۷۲ مدیر بود که واحدهای مدیریت عمومی را گذرانده بودند. براساس این تحقیق، دالویکز چارچوب قابلیت مدیریتی شامل ۴۷ قابلیت را که در چهار عنوان اصلی دسته‌بندی شده است تدوین کرد. [۴۲]

جدول ۲- قابلیت‌های مدیریتی [۴۲]

جهت‌دهی نتایج	بین فردی	شخصی	ذهنی
• انجام سبک	• تاثیر	• سازگاری	• جمع‌آوری
• قطعیت	• ترغیب	• استقلال	• حل مسئله
• شم تجاری	• حساسیت	• یکپارچگی	• تفسیر عددی
• انرژی	• انعطاف‌پذیری	• تحمل استرس	• فضاوت
• تعالی‌گرایی	• غلبه- تسلط	• استقامت	• توانایی انتقادی
• کشش- جاذبه	• مذاکره	• باریک بینی	• خلاقیت
• نوآوری	• رهبری	• خود مدیریتی	• برنامه‌ریزی
• جهت‌دهی	• سازماندهی	• جهت‌دهی	• ادراک
	• توانمندسازی	• ارتباطات	• آگاهی سازمانی
	• تشویق	• خواندن	• آگاهی بیرونی
	• انگیزش دیگران	• ارتباطات	• جهت‌دهی
	• توسعه دیگران	• گوش دادن	• کارشناسی فنی
	• رهبری	• بیان شفاهی	
		• ارائه شفاهی	

**۴) مدل اسپنسر و اسپنسر:** در طول ۲۰ سال گذشته هزاران تحقیق از روش مصاحبه رخدادهای رفتاری استفاده کرده‌اند. اسپنسر و اسپنسر اطلاعات حاصل از این مطالعات را بر مبنای این تعریف تجزیه و تحلیل کرده‌اند که قابلیت در برگیرنده ویژگی‌هایی اساسی است که به شکل اثربخشی سبب عملکرد عالی در موقعیت‌های کاری مرتبط می‌شود. آن‌ها این قابلیت‌ها را به شرح زیر مقوله‌بندی کرده‌اند:

- قابلیت آستانه‌ای: آنچه که در برگیرنده ویژگی‌های دانش و مهارت‌های پایه‌ای است که هر کارمندی به حداقلی از آن‌ها در کارش نیاز دارد. در اینجا تمایزی بین عملکرد عالی و متوسط وجود ندارد.

- قابلیت‌های عالی: قابلیت‌هایی هستند که عاملان متوسط را از عالی متمایز می‌کند.

آن‌ها یک مدل عمومی مدیریتی تدوین کرده و استنباط کردند که تمامی انواع و سطوح مختلف مدیران عالی در یک نیمرخ کلی از قابلیت‌ها با هم مشترک هستند. این قابلیت‌ها عبارتند از: تاثیر و نفوذ؛ جهت‌یابی عملیاتی؛ کار تیمی و مشارکت؛ تفکر تحلیلی؛ نوآوری؛ بهسازی دیگران؛ اعتماد به نفس؛ قطعیت؛ جستجوی اطلاعات و رهبری تیم.

آن‌ها ادعا می‌کنند که نیمرخ عمومی به‌طور منطقی اما نه دقیق برای تمامی کارهای مدیریتی مناسب است. مدل اسپنسر، ۳۶ مدل مختلف مدیریتی را پوشش می‌دهد و یک طیف وسیعی از سطوح کارکردها و محیط‌ها را شامل می‌شود. مدل مذکور تشابهات بین کارهای تمام مدیران را پر رنگ می‌کند اما قصد آن‌ها این نیست که برای کار به خصوصی به کار گرفته شود. [۴۳]

**۵) مدل گی:** گی به بررسی قابلیت‌های مورد نیاز مدیران بین‌المللی پرداخته است. پنج قابلیت که در تحقیق وی در بالاترین رتبه قرار گرفتند عبارت بودند از (۱) مذاکره بین‌المللی؛ (۲) استراتژی بین‌المللی؛ (۳) دگرپذیری فرهنگی؛ (۴) آگاهی‌های جهانی؛ (۵) تشکیل تیم‌های بین‌المللی. [۴۴]

وی همچنین نتایج خود را با یافته‌های تحقیقات صورت گرفته توسط دالویکز و هربرت مقایسه کرد و دریافت ۱۲ قابلیت

از ۲۰ قابلیت رتبه‌بندی شده در هر دو مطالعه مشترک بودند [۴۵]

**۶) مدل استوارت و همکاران:** استوارت و همکارانش چارچوبی برای اندازه‌گیری قابلیت در میان مدیران سطوح بالا در بنگاه‌های کوچک و متوسط تدوین کرده‌اند. به عقیده آن‌ها هیچ کدام از رویکردهای قابلیت برای توسعه قابلیت‌های مدیریتی مناسب نیستند و هیچکدام از آن‌ها به‌طور کامل قابلیت مدیریتی را بر حسب بافت فرهنگی و محیط سازمانی تعریف نمی‌کنند. آن‌ها همچنین خاطر نشان می‌کنند که بسیاری از تحقیقات صورت گرفته در زمینه قابلیت در جامعه آماری مدیران سطوح پایین و یا میانی سازمان‌های بزرگ نوعاً در آمریکا بوده است. اگر چه مدارکی وجود دارد که حاکی از قابلیت کاربرد این چارچوب‌ها در فرهنگ بریتانیا می‌باشد اما تحقیق آن‌ها نشان داد که با اقتباس از یک لیست از قابلیت‌های مدیران شرکت‌های چند ملیتی یا آمریکایی تعدادی از قابلیت‌های مورد نیاز در بنگاه‌های کوچک یا متوسط بریتانیایی از قلم می‌افتد.

**۷) مدل هیس:** هیس به مطالعه این موضوع پرداخت که آیا مجموعه‌ای مشترک از قابلیت‌های مدیریت ارشد در یک زمینه سازمانی است یا یک خدمت مشترک در چند منطقه مختلف است؟

در مطالعه وی چهار منطقه مختلف شناسایی شدند و فهرست‌های مختلفی از قابلیت‌ها که توسط مدیران همسان باید مهم تلقی می‌شدند برای هر یک از محیط‌های جداگانه تهیه شدند.

یافته‌ها از دیدگاه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها برای تمامی مدیران حمایت کمی کردند. به عبارت دیگر، قابلیت‌های مختلف از دیدگاه مدیران در محیط‌های مختلف دارای اهمیت یکسانی نبودند. [۴۶]

**۸) مدل ارزیابی قابلیت مدیران وزارت بازرگانی:** پس از بررسی ادبیات موضوعی و انجام مطالعات تطبیقی، مدلی جامع طراحی گردید که در برگیرنده اجزای لازم بمنظور ارزیابی عملکرد مدیران وزارت بازرگانی با توجه به سطوح

مدیریتی مختلف و سازمان‌های وابسته فعال در محیط‌های متفاوت باشد. این مدل در برگیرنده ۹ شاخص اصلی بود که عبارتند از:

۱. **قابلیت‌های اجرایی:** پیگیری و اهل عمل بودن؛ حل مسئله؛ همراهی در سیاست‌های سازمانی؛ استفاده بهینه از امکانات اداری؛ رعایت مقررات؛ رعایت سلسله مراتب؛ انعطاف پذیری.

۲. **قابلیت‌های استراتژیک:** تفکر استراتژیک؛ کل نگری و تفکر سیستمی؛ آینده نگری و دوراندیشی؛ ترسیم و انتقال چشم انداز قوی از سازمان؛ درک موقعیت سازمان و چرخه حیات آن؛ انطباق با تغییر؛ روابط برون سازمانی؛ درک مسئولیت اجتماعی.

۳. **تخصص:** دانش مدیریت؛ دانش فنی؛ تسلط به کامپیوتر؛ شناخت قوانین و مقررات؛ اطلاعات اقتصادی و بازرگانی.

۴. **توانمندی در برنامه‌ریزی:** هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ توانایی تصمیم‌گیری؛ خلاقیت و نوآوری؛ کارآفرینی؛ مدیریت منابع مالی.

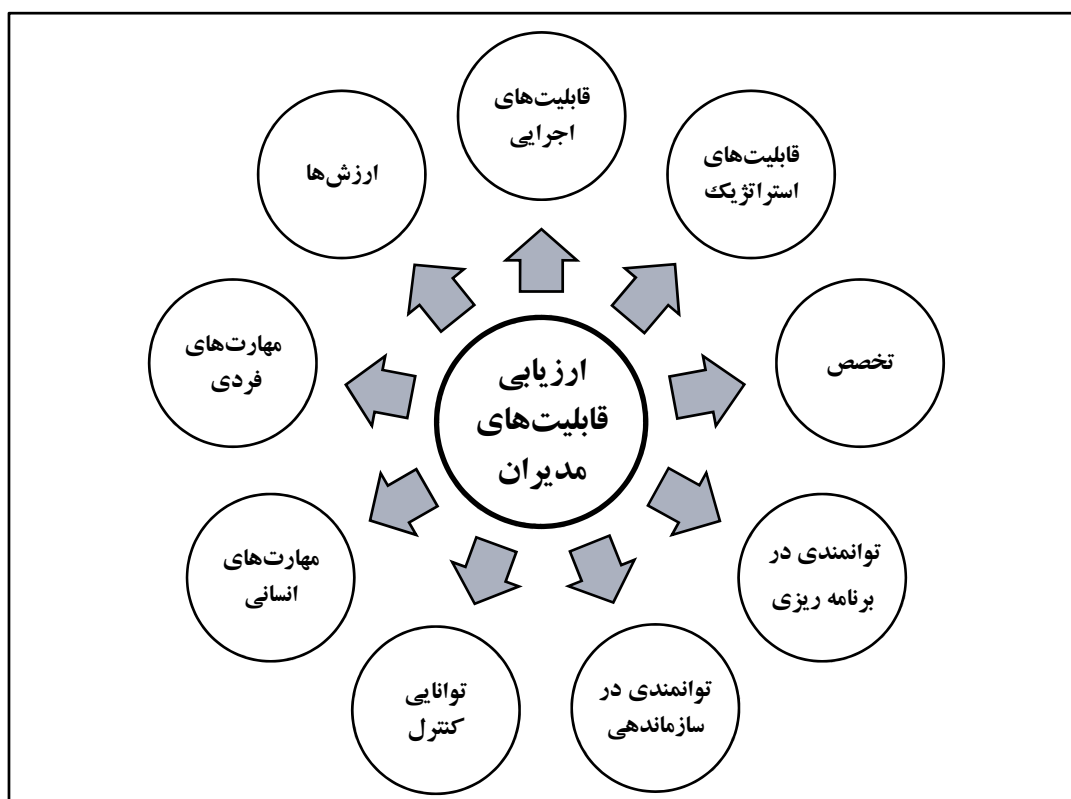
۵. **توانمندی در سازماندهی:** کارآمدی در تقسیم کار؛ کارآمدی در گروه‌بندی کارها؛ سازماندهی و اولویت‌بندی کارها؛ ایجاد سیستم مؤثر جمع‌آوری و توزیع اطلاعات.

۶. **توانایی کنترل:** تبیین استانداردهای کار؛ گزارش‌گیری یا گزارش‌دهی؛ پیگیری اقدامات اصلاحی؛ پرهیز از گسترش بی‌رویه تشکیلات و امکانات.

۷. **مهارت‌های انسانی:** مدیریت منابع انسانی؛ ایجاد روابط پایدار؛ قابل اعتماد بودن؛ هدایت و رهبری؛ تولید اندیشه؛ همکاری و مشارکت فعال؛ گوش دادن مؤثر؛ ارتباطات و تعاملات؛ مدیریت تعارضات و تنش زدایی؛ مدیریت مشارکتی؛ قاطعیت و اقتدار؛ توانایی کلامی؛ توانایی ایجاد انگیزه (انگیزش)؛ تفویض اختیار به زیردستان؛ توجیه و تفسیر اطلاعات برای دیگران؛ بدنبال بهبود دیگران؛ ارائه نتایج ارزیابی عملکرد به افراد؛ کار تیمی؛ هماهنگی؛ مدیریت جلسات؛ مذاکره، گفتگو و متقاعدسازی؛ پاسخگویی.

۸. **مهارت‌های فردی:** قدرت تفکر؛ مسئولیت‌پذیری؛ پرکاری و سخت‌کوشی؛ خودکنترلی و بهبود مستمر خود؛ آموزش‌پذیری؛ غلبه بر موانع و محدودیت‌ها؛ اعتماد به نفس؛ تحمل فشار؛ اشتیاق به کار؛ انگیزه و تمایل به انجام کار؛ رعایت نظم؛ انضباط و آراستگی؛ ریسک‌پذیری؛ استفاده از دانش جدید؛ مدیریت زمان؛ ارتباط نوشتاری؛ توانایی کمی و بخاطر سپاری.

۹. **ارزش‌ها:** رعایت اصول اخلاقی در کار؛ داشتن وجدان کاری؛ وفاداری، رازداری و حفظ اسرار؛ رعایت احترام دیگران؛ صداقت در گفتار، کردار و رفتار؛ عدم تبعیض و شایسته‌سالاری.



شکل ۲- مدل ارزیابی قابلیت‌های مدیران وزارت بازرگانی با متغیرهای سطح اول

## ۱۲. سنجش روایی و پایایی مدل

پس از شناسایی اجزای مورد نیاز برای ارزیابی قابلیت‌های مدیران؛ مدل اولیه ارزیابی قابلیت‌های مدیران طراحی شد. به منظور سنجش روایی مدل از روش دلفی استفاده شد و پس از اعمال نقطه نظرات خبرگان و متخصصان بازرگانی، مدل فوق مورد تأیید واقع شد. پس از تأیید مدل، پرسشنامه‌ای با توجه به بخش‌های اصلی مدل طراحی گردید که پس از سنجش روایی و انجام یک پیش آزمون و سنجش پایایی آن در بین اعضای جامعه توزیع و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد.

همان‌گونه که قبلاً نیز بیان شد اطلاعات جمع‌آوری شده از اعضای جامعه وارد پایگاه داده‌هایی گردید که به همین منظور و بر اساس مدل تحقیق طراحی شده بود. به منظور آشنایی بیشتر گوشه‌ای از قابلیت‌ها و امکانات این نرم افزار تشریح می‌گردد.

## ۱۲-۱. نرم افزار ارزیابی قابلیت‌های مدیران وزارت

### بازرگانی و ویژگی‌های آن

برای ارزیابی قابلیت‌های مدیران و کارشناسان وزارت بازرگانی با توجه به پرسشنامه‌های طراحی شده نرم افزاری در دو سطح مدیریتی و کارشناسی با پرسشنامه‌های مجزا طراحی شد. این نرم افزار هم اکنون بر روی شبکه اینترنت وزارت بازرگانی نصب شده و در حال بهره‌برداری است. امکانات این نرم افزار بدین شرح است:

#### • صفحه دسترسی اپراتور

این صفحه صرفاً برای ورود داده‌ها توسط اپراتور طراحی شده و اپراتور به صفحه گزارشات دسترسی ندارد. در این صفحه بخشی به نام ورود اطلاعات مدیر وجود دارد که در آن مشخصات پرسنلی مدیر شامل نام و نام خانوادگی؛ پست سازمانی؛ استان محل خدمت؛ رده مدیریتی و... وارد می‌گردد. در

بخش ورود اطلاعات پرسشنامه، داده‌های پرسشنامه تکمیلی مدیر وارد پایگاه داده‌ها می‌شود. در این بخش با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه مشخص شده که چه فردی پاسخگوی پرسشنامه بوده است. خود مدیر، معاونین وی، رئیس، همکار و یا زیر دستان مدیر.

#### • صفحه دسترسی مدیریت

این صفحه امکانات زیر را در اختیار مدیران قرار می‌دهد:

۱- گزارش پرسشنامه: میزان امتیاز هر مدیر در هر سوال را مشخص می‌نماید.

۲- فرم جمع‌بندی پرسشنامه: امتیاز مطلوب، امتیاز کسب شده توسط مدیر، حداکثر و حداقل امتیاز کسب شده و امتیاز میانگین هر یک از قابلیت‌های نه گانه (متغیرهای سطح اول) برای هر مدیر مشخص می‌شود.

۳- نمودار استان‌ها: امتیاز مدیران هر استان را بر روی یک نمودار میله‌ای نمایش می‌دهد.

۴- نمودار پست‌ها: امتیاز مدیران هر پست سازمانی (مثلاً مدیران مالی) را بر روی یک نمودار میله‌ای نمایش می‌دهد.

۵- گزارش امتیازات مدیران: کلیه مدیران بر اساس استان، پست سازمانی و محل خدمت خود مشخص شده و بر اساس امتیاز کسب شده اولویت‌بندی می‌شوند علاوه بر این حداقل امتیاز، حداکثر امتیاز، میانگین امتیازات و انحراف معیار امتیازات نیز مشخص می‌شود.

۶- گزارش مدیران میانگین: در این بخش بر اساس یک قانون آماری که بیان می‌کند  $\frac{68}{3}$  درصد داده‌ها در فاصله  $\delta$  به اضافه و منهای میانگین ( $\mu + \delta$  و  $\mu - \delta$ ) قرار دارند، مدیرانی که امتیازات آن‌ها در این بازه قرار دارد نشان داده می‌شوند.

۷- گزارش امتیاز توانمندی‌ها: تمام مدیران را بر اساس شهر، پست، استان و بر حسب امتیاز کسب شده و اختلاف امتیاز هر مدیر با میانگین در هر یک از قابلیت‌های نه گانه اولویت‌بندی می‌کند.

۸- گزارش مقایسه پرسشنامه‌های پر شده درباره یک مدیر: امتیاز

کسب شده توسط مدیر با چهار پرسشنامه دیگر پر شده درباره وی توسط زیر دستان، همکاران، رئیس و معاونان را مقایسه و بصورت نموداری گزارش می‌کند.

۹- گزارش هشدار دهی: قابلیت هشدار دهی خودکار برای مدیرانی که از سطح متعارف، امتیاز کمتری کسب کرده‌اند.

۱۰- گزارش پایایی پرسشنامه: در این قسمت پایایی پرسشنامه پر شده توسط فرد بصورت خودکار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌شود.

### جمع‌بندی و ملاحظات

مفهوم شایسته‌سالاری به اجمال، شناسایی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروها و سپس فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت حسب توانمندی‌هایشان است. چون در سطوح مدیریتی، وظایف مدیران، همانند مشاغل مجریان چندان ساختار یافته نیست، شناسایی افراد شایسته امری بسیار مشکل و پیچیده است. در بسیاری از زمینه‌ها، وضعیت کاری مدیران متأثر از عوامل مهار ناپذیر است. معمولاً مدیران از فرصت‌ها و برخورداری‌های شغلی، قدرت و ثروت بهره‌مندند. در نتیجه امکان چیرگی روابط بر ضوابط بیشتر است. بنابراین سنجش قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران بر اساس مدل‌های مناسب بصورت دوره‌ای می‌تواند اثر بخشی و کارایی این منبع مهم سازمانی را روشن‌تر نماید. در هزاره پیش رو آن چیزی که هدایتگر فعالیت سازمان‌ها است منابع انسانی و فناوری اطلاعات است. استفاده از فناوری اطلاعات علاوه بر کاهش خطاهای انسانی می‌تواند به کاهش هزینه پردازش اطلاعات نیز بینجامد. موضوع مورد بحث ما نیز از این دایره خارج نیست و با استفاده از فناوری اطلاعات می‌توان ارزیابی‌های دقیق‌تر و سریع‌تری را شاهد بود.

در این راستا با توجه به اهداف ترسیم شده برای وزارت بازرگانی در سند چشم‌انداز بیست ساله کشور مدل ارزیابی قابلیت‌های مدیران این مجموعه که با بررسی مدل‌های مختلف طراحی شده به‌ویژه بخش نرم‌افزاری آن که قابل استفاده در سایر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های دولتی و حتی خصوصی نیز است می‌تواند گامی مهم در جهت دستیابی به اهداف چشم‌انداز برای

40. Cockerill, 1989.
41. Dulewicz.
42. Dulewicz, 1989.
43. Spencer & Spencer, 1993.
44. Gay, 1995.
45. Dulewicz & Herbert, 1999.
46. Hayes, 1979.

### منابع

رحمان سرشت، ح.، تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسا نوین‌گرایی، نسخه اول، جلد اول، تهران، موسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر، ۱۳۷۷.

رضائیان، ع. مبانی سازمان و مدیریت. تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۶.

غفاریان و. شایستگی‌های مدیریتی، نسخه اول. تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.

Boyatzis, R. E. "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", *John Wiley & Sons*, 1982.

Cockerill, T., "The Kind of Competence for Rapid Change". *Personnel Management*, 21, 52-56, 1989.

Daft, R. L., *Management*, Thomson SouthWestern, 2008.

Drucker, P. F., "Management Challenges for the 21st Century (1st ed.)", *Collins Business*, 2001.

Dulewicz, V. "Assessment Centre as Route to Competence," *Personnel Management*, 56-59, 1989.

Dulewicz, V., & Herbert, P., "Predicting Advancement to Senior Management from Competences and Personality Data: a 7-year Follow up Study. *British Journal of Management*, 10, 13-22, 1999.

Gay, K., *Competences for International Management*. unpublished MPhil Thesis, Henley Management College, Henley-on-Thames/Brunel University, London, 1995.

Hayes, J. L. "A New Look at Managerial

### پی‌نوشت

1. Intel.
2. Compaq.
۳. غفاریان ۱۳۷۹.
4. Peter F. Drucker.
5. Drucker, 2001.
6. Alan Mumford.
7. Mumford, 1988.
۸. رضائیان ۱۳۸۶.
9. Hiriyappa, 2009, p. 10.
10. Figurehead.
11. Leader.
12. Liaison.
13. Hiriyappa, 2009, p. 11.
14. Monitor.
15. Disseminator.
16. Spokesperson.
17. Entrepreneur.
18. Disturbance Handler.
19. Resource Allocator.
20. Negotiator.
21. Hiriyappa, 2009, p. 13.
22. Koontz & Weihrich.
23. Koontz & Weihrich, 2006.
24. Daft, 2008.
25. Robbins, Judge, & Judge, 2008.
26. Katz, 1955.
27. Management Charter Initiative(MCI).
28. Competence.
29. MCI, 1993.
30. Klemp, 1980.
31. Boyatzis, 1982.
32. Behavioral Approach.
33. Standard Approach.
34. Situational Approach.
35. Schroder.
36. Schroder, 1989.
37. Behavioral Observation Method.
38. Cockerill.
39. National Westminster Bank.

- Management* (7th ed.). McGraw-Hill, 2006.
- MCI. "Introducing Management Standards", London: National Forum for Management Education and Development, 1993.
- Mumford, A. *Developing Top Managers*. Gower Publishing Company, 1988.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 2008.
- Schroder, H. M. *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendall and Hunt, 1989.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. *Competency at Work: Model for Superior Performance*", John Wiley & Sons, 1993.
- Competence: the AMA Model of Worthy Performance", *Journal of Management Review*, pp. 2-3, 1979.
- Hiriyappa, B. *Organizational Behavior*, New Age International Publishers, 2009.
- Iversen, O. I. "Managing People Towards a Multicultural Workforce", *8th World Congress on Human Resources Management*. Paris, 2000.
- Katz, R. "The Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33, pp. 33-42, 1955.
- Klemp, G. O. "The Assessment of Occupational Competence", Washington D.C.: National Institute of Education, Washington, 1980.
- Koontz, H., & Weihrich, H. *Essentials of*