مصاحبه اول:

"توسعه شایستگی مدیران"

مصاحبه شونده: آقای دکتر عقیل تقی زاده
(دکترای مدیریت استراتژیک، مدرس دانشگاه و مشاور در حوزه کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران)
مصاحبه کننده: رضا نایبی و علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جناب آقای دکتر تقی زاده، ضمن تشکر از قبول زحمت از شرکت در مصاحبه، به‌عنوان اولین سوال، لطفاً برای خوانندگان این شماره از فصلنامه، از مفهوم‌شناسی شایستگی در مدیریت بفرمایید. اساساً شایستگی و مرزهای این کلیدواژه بسیار مهم در عملکرد، کارایی، انتصابات و ... به چه عناصر درونی و بیرونی ختم می‌شود و چگونه بایستی این مفهوم را شناخت ؟

در تبیین مفهوم شایستگی، نظرات متفاوتی از سوی اندیشمندان حوزه منابع انسانی مطرح شده، اما واژگان کلیدی دانش، مهارت، توانمندی و ویژگی‌های شخصیتی در اغلب این نظرات مشترک است. بر همین اساس شایستگی، مجموعه‌ای از دانش و مهارت های مرتبط با حوزه فعالیت یک فرد و توانمندی ها و ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری است که موجب می‌گردد تا فرد در ایفای وظایف و مسئولیت‌های خود به بهترین نحو عمل نماید و عالی‌ترین نتایج حاصل گردد.

شایستگی‌های مد نظر در حیطه مدیریت، معطوف به دانش مدیریتی (اصول و مدل‌های تجربه شده علمی و جهانی) است که کاربست این دانش در میدانِ عمل، منجر به کسب مهارت‌های کاربردی و مدیریتی می‌گردد. توسعه مهارت‌های مدیریتی و تجربه همراه با نوآوری و خلاقیت، فرد را به سطحی از توانمندی می‌رساند که می‌تواند مسائل پیچیده مدیریتی را حل کند و علاوه بر آن راهکارهای نوینی در حیطه عملکرد خود ارائه کرده و تصمیمات ارزش‌آفرینی اتخاذ کند. در این مسیر که فرد از دانش اولیه برای احراز یک پست مدیریتی به بالاترین سطح از توانمندی می‌رسد، همواره ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری به‌عنوان یک مولفه تاثیرگذار در رشد و توسعه فرد مد نظر می‌باشد.

وقتی از شایستگی‌های مدیران صحبت می‌کنیم، باید به این نکته توجه کنیم که عملکرد بهره‌ورانه یک مدیر به رغمِ تسلط او بر دانش مدیریتی در حوزه کاری خودش و کسب مهارت و حتی توانمندی در مدیریت وضعیت‌های بحرانی و غیرمتعارف و غیرمعمول، بستگی به ویژگی‌های شخصیتی او دارد.

اجازه بدهید با یک شبیه‌سازی موضوع را بیشتر توضیح بدهیم:

یک مدیر حسابداری با مدرک دانشگاهی لیسانس حسابداری منصوب می‌گردد، بر اساس مدرک مذکور دارای دانش دانشگاهی و مسلط به اصول و استانداردهای حسابداری است، با به‌کارگیری این دانش، نسبت به تهیه صورت‌های مالی و تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی اقدام می‌کند و مهارت لازم را کسب کرده و عملکردِ حوزه تحت مدیریت خود را کاملاً با قوانین و مقررات منطبق می‌سازد. اما وقتی صحبت از راهکارهای نوآورانه برای برون‌رفت از بحران‌ها و وضعیت‌های پیش بینی نشده و پیچیده به میان می‌آید، مدیر مذکور باید فراتر از مهارت‌هایش، توانمندی تصمیم‌گیری و یا تصمیم‌سازی خلاقانه را داشته باشد. مدیر توانمند نه تنها در شرایط خاص می‌تواند تصمیم مناسب و موثر بگیرد، بلکه می‌تواند برای وضعیت‌های پیش آمده، مدل‌سازی کرده و در موارد مشابه، از تکرار مشکلات جلوگیری کند و این تجربه را به‌عنوان یک دانش جدید (خلق دانش) به منابع دانشی دانشگاه، بیافزاید. مدیر توانمند می‌تواند فراتر از روزمره‌گی، به آینده‌ای بهتر بیاندیشد و برای ساختن آن برنامه‌ریزی و اقدام نماید. توانمندی را به‌عنوان بالاترین سطح شایستگی یک مدیر اینگونه می‌توان توصیف کرد که او با داشتن دانش کاربردی، مهارت‌های مدیریتی را در اثر تجربه ارزشمند کسب کرده و بر اساس الگوهای رفتاری متاثر از شخصیت فرهیخته خود و نگرشی همه جانبه و بینشی مبتنی بر آینده، بهترین نتایج مورد انتظار را در حیطه مدیریتی خود کسب می‌کند.

با تجلی مفهومِ واژه شایستگی در ادبیات مدیریت، به‌نظر می‌رسد نگرشی نوین و پارادایم جدیدی در فلسفه مدیریت و احراز شایستگی مدیران ایجاد گردید. به این معنا که در احراز صلاحیت یک مدیر برای یک مسئولیت، دیگر به یک یا چند شاخصِ محدود اکتفا نمی‌شود، بلکه متاثر از تفکر سیستمی و نگرشی کلان و همه جانبه، یک مدیر باید از مشخصه‌ها و ویژگی‌های چندوجهی و مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانمندی‌ها (شایستگی) برخوردار باشد و در این راستا، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری برای یک مدیر، حائز اهمیت است.

مانند این است که مدیران از چند وجهِ مکمل دیده می‌شوند و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و این رویکرد جایگزین رویکرد سطحی نگرِ قبلی می‌شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پیرو سوال اول، برای خوانندگان ممکن است این سوال مطرح شود که ابزار سنجش این شایستگی چیست و چگونه به‌طرز مناسبی می‌توان نسبت به ارزیابی و سنجش شایستگی کارکنان به شکل عام اقدام نمود؟ لطفاً در این خصوص از استانداردهای جهانی صحبت نمایید و بفرمایید چه تفاوت‌هایی ماهوی و روش‌شناسی با مسیر ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران داخل کشور قابل مشاهده است ؟

در فرایند سنجش شایستگی‌ها، شاید آسان‌ترین بخش مربوط به سنجش دانش کاربردی سازمانی باشد (البته در اینجا منظور از دانش، معلومات سازمانی است). با یک آزمون یا مصاحبه تخصصی و فنی می‌توان این دانش را مورد سنجش قرار داد. اما هر چه به سطح مهارت و توانمندی می‌رسیم، سنجش آن سخت‌تر و گاهی اوقات دست نیافتنی‌تر می‌شود. همچنین سنجش ویژگی‌های شخصیتی نیز با کمک آزمون‌ها و تست‌های روان‌شناختی و رفتاری، هر چند به‌نظر آسان می‌نماید، اما نتایج این آزمون‌ها بدون تحلیل توسط افراد متخصص و امکانِ راستی‌آزمایی، اغلب ناکارآمد می‌شوند.

سازمان‌های توسعه یافته همراستا با رویکردهای نوین مدیریتی، مناسب‌ترین فرایند سنجش را در شبیه‌سازی محیط کار تشخیص داده‌اند. افراد در مواجهه با آزمون‌ها و در مصاحبه‌های سازمانی، تلاش می‌کنند تا خود را بر اساس شرایط و شاخص‌های مورد نظر ارزیابان و مصاحبه‌گران ابراز کنند. هر چند ارزیابان و مصاحبه‌گران در کار خود حرفه‌ای و مجرب باشند، اما به‌دلیل محدودیت ابزارهای فوق‌الذکر، نتایج حاصله، اطمینان‌بخشی لازم را به همراه ندارد. اما با شبیه‌سازی محیط کار و پیش‌بینی، ابزارهای متفاوتی که زمینه بروز شایستگی‌های مورد نظر را داشته باشد، ضریب اطمینان از ارزیابی بهتر و دقیق تر شایستگی‌ها را افزایش می‌دهد.

بر همین اساس، الگوی متداولی که در دنیا برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران به‌کار می‌رود، استقرار کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران است. این فرایند در اغلب سازمان‌های بزرگ و مهم دنیا نهادینه شده و جزئی از فرهنگ سازمانی و الزامات مدیریتی شناخته می‌شود.

قطعاً فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران در کشورمان را نمی‌توانیم با آنچه در دنیای توسعه‌یافته اتفاق می‌افتد، برابر بدانیم و یا مقایسه کنیم. نکته اول این است که اساساً ما به ایجاد ساختار و فرایندی تجربه شده در انتخاب مدیران اگر چه اعتقاد داریم ولی التزام عملی نداریم. نکته دوم اینکه ما تعاریف مشخص و روشنی از شایستگی‌های مدیران خود در اغلب سازمان‌ها و دستگاه‌ها نداریم تا برای ارزیابی آن‌ها، برنامه‌ریزی کنیم. الگو برداری از سازمان‌های خارجی هم بدون بومی‌سازی، مشکلی از ما رفع نمی‌کند. تفاوت‌های ماهوی در شایستگی‌ها که بخشی از آن به‌دلیل تفاوت ماهوی ارزش‌های جامعه و سازمانی ما قابل تامل است، باید مد نظر قرار گیرد تا امکان بهره‌برداری از مدل-های خارجی میسر گردد.

پس ملاحظه می‌فرمایید که در فرایند ارزیابی شایستگی‌ها و به تبع آن، توسعه شایستگی‌ها نیازمند یک نهضت در سطح اندیشه مدیریتی و بازپنداری (پارادیم شیفت) در مدیریت کشور هستیم؛ به نحوی که حصول و تحقق چشم-انداز شایسته‌سالاری که مدیریت امروز کشور تشنه آن است، در سایه این بازپنداری نوین، میسر گردد.

از دیدگاه شما مهم‌ترین چالش‌های گذشته تاکنون شایستگی مدیران در احراز جایگاه مدیریتی، عملکردی و توسعه بنیاد و

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

زمینه‌های آن از ابعاد مختلف سیاسی، قانونی و کارکردی را در چه مواردی می‌توان تبیین و تشریح نمود؟ آیا مسیر طی شده تاکنون را به‌ویژه از حیث لزوم تطبیق با سیاست‌های کلی نظام اداری و همچنین لزوم نظرداشت توسعه ملی و سرزمینی را مناسب ارزیابی می‌نمایید؟

شاید اولین و مهم‌ترین چالش در این حوزه این باشد که از خودمان بپرسیم، سازمان‌های ما به چه میزان، خواهانِ حضور مدیران شایسته هستند؟ در ظاهر پاسخ قاطعانه‌ای به این سوال خواهیم شنید. اما در عمل و در فرهنگ سازمانی، مقررات و فرایندها، نظام انگیزشی، نظام آموزش و توسعه، نظام ارتقا و انتصاب، و ... باید به دنبال پاسخ بود. شایسته‌خواهی و شایسته‌طلبی یک چالش بزرگ اما ناپیدا در سازمان‌ها قابل احراز است. وقتی سازمان نمی‌تواند از این چالش عبور کند، تجلی شایسته‌سالاری را نمی‌تواند در سیاست‌ها و قوانین و عملکرد خود شاهد باشد. در یک سطح وسیع‌تر و بزرگ‌تر، این چالش را در سطح مدیران ملی و کشوری نیز می‌توانیم کاملا درک کنیم. اراده‌ای عملی و اجرایی در این حوزه دیده نمی‌شود، به همین دلیل در پاسخ سوال قبلی شما تاکید کردم که نیازمند پارادایم شیفت در نگرش و فلسفه مدیریتی کشور هستیم.

چالش بعدی، شایسته‌یابی و شایسته‌پروری است. این چالش را از زمانی که ما وارد حوزه آموزش پرورش می‌شویم در نظر بگیرید تا فراغت از تحصیل در دانشگاه و نهایتاً ایستگاهِ هدف که حضور در موقعیت شغلی و کاری است. نه تنها در شناسایی افراد شایسته به شدت دچار فقر هستیم و نه تنها در نگهداشت شایستگان، به غایت ناتوان هستیم، بلکه در پرورش و توسعه آن‌ها نیز ناخواسته و یا عمداً غفلت می‌کنیم و نتیجه نمی‌گیریم.

شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری را به‌عنوان چالش مهم دیگر در حیطه انتصاب مدیران مد نظر قرار دهید. به‌دلیل فقدان نگرش حمایت‌گر از شایسته‌سالاری که در چالش‌های قبلی به آن اشاره شد، ساز و کار شایسته‌گزینی معطوف به شاخص‌های ارزیابی مندرج در فرم‌های ارزشیابی، به‌شدت ضعیف بوده و ناکارآمد است. طرح‌ها و نظام‌نامه‌های ارزیابی عملکرد و ارزشیابی کارکنان به‌ویژه در دستگاه‌های دولتی کاربستی بسیار سطحی پیدا کرده‌اند که فقط در افزایش درصد ناچیزی از حقوق سالانه آنان تاثیرگذار بوده و سهم بسیار اندکی در نظام انتصابات دارند.

پیش‌بینی قوانین و مقررات ناظر بر احراز صلاحیت‌های مد نظر هسته‌های گزینش و یا واحدهای حراست، صرفاً توجه به یک جنبه از شایستگی‌های مدیران است و قطعاً وافی به مقصود نبوده و نشانگر تمامی ابعاد شایستگی یک مدیر نمی‌تواند باشد. لذا نظامی تمام عیار که از عهده ایفای مسئولیت گزینش شایستگان برآید، در سازمان‌ها و فرایندهای سازمانی دیده نشده است.

شایسته‌گماری، آخرین عنصر از این چالش‌هاست و نقطه عطف این چرخه معیوب به حساب می‌آید. یعنی وقتی مدیری شایسته نداریم، انتظار تغییر نگرش و توجه به شایسته‌سالاری و به تبع آن شایسته‌یابی و شایسته‌پروری هم نخواهیم داشت. قوانین و مقرراتی که مسیر و راهکارهای استقرار نظام شایسته‌سالاری را فراهم سازد، تصویب و ابلاغ نخواهد شد و اگر هم چنین باشد، مدیری شایسته که آن‌ها را اجرا کند، وجود ندارد. به‌عبارت دیگر این چرخه معیوب ادامه می‌یابد و درانتها مدیری غیرشایسته، جایگزین مدیر غیرشایسته دیگر می‌شود.

پیتر دارکر نظریه تاثیرگذاری دارد: او معتقد است ما کشور و یا سازمان توسعه‌یافته و یا توسعه‌نیافته نداریم، بلکه ما انسان توسعه‌یافته و یا انسان توسعه‌نیافته داریم. یعنی ملاک توسعه‌یافتگی یک کشور و یا یک سازمان، سرمایه انسانی و مدیرانِ آن کشور و سازمان است. تا زمانی که رویکردی شایسته محور به نظام انتصابات مدیران کشور در تمام سطوح ارشد، میانی و پایه نداشته باشیم، امیدی به توسعه ملی و رشد و شکوفایی نباید داشته باشیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

لطفاً از مدل‌های توسعه شایستگی مدیران برای خوانندگان ما بفرمایید و دیدگاه خودتان در خصوص کانون ارزیابی و توسعه شاستگی مدیران (بازخورد فردی، بازخورد سازمانی و بازخورد مدیریتی) را تشریح نمایید. آیا این مدل از حیث محتوا، روش، کیفیت اجرایی و ارزیابی و نیز ترسیم آینده مدیریت سازمانی و در نهایت انطباق‌پذیری با واقعیت‌های فردی و سازمانی دستگاه‌های مختلف، مسیر واقعی توسعه شایستگی مدیریتی را به‌وجود خواهد آورد ؟ لطفاً تشریح و تبیین نمایید.

سازمان‌ها برای استقرار نظام شایسته‌سالاری، بدواً نسبت به تدوین مدل شایستگیِ مناسبِ خود اقدام می‌کنند. در این مدل، شایستگی‌های محوری و بنیادی سازمان احصا می‌شود و بر اساس آن، فرایندهای ارزیابی و توسعه شایستگی مشخص می‌گردد.

به تعداد سازمان‌ها، می‌توانیم مدل شایستگی داشته باشیم، اما همه آنها از یک منطق مشترک تبعیت می‌کنند و این منطق ایجاب می‌کند که ابتدا شایستگی‌های محوری و اساسی سازمان مشخص شده و در ذیل این شایستگی‌های محوری، شایستگی‌های فرعی تعریف می‌شوند. عموماً در مدل‌ها، بین ۷ تا ۹ شایستگی محوری را مشاهده می‌کنیم، اما هر شایستگی محوری می‌تواند بین ۲ تا ۵ شایستگی فرعی را پوشش دهد.

در تبیین هر شایستگی، تعریف واضح و روشنی از شایستگی ارائه می‌شود و شایستگی‌های فرعی در قالب مصادیق رفتاریِ قابل مشاهده و سنجش، بازتعریف شده و توصیف می‌گردند. تا زمانی که مدل شایستگی یک سازمان به نحوی که توضیح داده شد، تنظیم نشده باشد، امکان استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران میسر نخواهد بود.

تدوین مدل شایستگی، فرایندی محققانه دارد به‌نحوی که بعد از مطالعات محتوایی اسناد بالادستی سازمان اعم از ماموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک، به پژوهش میدانی و نظرسنجی از خبرگان سازمان و در نهایت سنجش اعتبار و روایی شایستگی‌ها منتج می‌گردد. در این فرایند از بین ده‌ها شایستگی، در یک پروسه تجمیع، ترکیب و حذف، به ۷ تا ۹ شایستگی محوری می‌رسیم.

در مسیر تعیین شایستگی‌ها، دو رویکرد استراتژیک باید مد نظر قرار گیرد. اول اینکه، شایستگی‌هایی باید احصاء شود که بتواند با تجلی در رفتار و عملکرد مدیران، سازمان را از چالش‌های فعلی به سلامت عبور دهد و در مسیر موفقیت و تحقق اهداف تعیین شده، قرار دهد. دوم اینکه بخشی از این شایستگی‌ها باید از جنس شایستگی‌های مورد نیاز آینده سازمان و مدیریت باشد. ما در نسل سوم مدیریت دانش، در آن بخشی که باید تامین دانش مورد نیاز جامعه خود را مد نظر قرار دهیم، مهم‌ترین رویکرد این است که بتوانیم دانش مورد نیاز آینده جامعه خود را تامین کنیم. نسل فعلی مدیریت، به‌ویژه مدیران جوانی که در فرایند توسعه قرار می‌گیرند، باید شایستگی‌های مدیریت سازمان-های آینده‌ای که بر اساس هوش مصنوعی اداره می‌شوند، را داشته باشند. با ورود فن‌آوری‌های نوین (اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی، رایانش ابری، بلاک‌چین و ...)، شایستگی‌های قابل پیش‌بینی در مدل‌ها، کاملاً متفاوت می‌شوند.

لذا در مدل‌های شایستگی، شایستگی‌هایی از جنس آینده باید برای مدیران در نظر گرفته شود و این مهم در مدل-های عمومی شایستگی کمتر مورد توجه است. لذا در انطباق شایستگی‌های مدل با واقعیت‌های مورد نیاز مدیران و سازمان نمی‌توان به نتایج قطعی و صد درصد رسید، اما می‌توان ادعا کرد که وجود این مدل و تعیین شایستگی‌ها، اولین گام در حرکت به سوی شایسته‌سالاری است.

کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران، از ۳ رکن اساسی تشکیل می‌شود و رکن اول آن همین مدل‌های شایستگی است. رکن دوم آن ابزارهای ارزیابی و رکن سوم، ارزیابان کانون هستند. رویکرد نوین که برای تدوین مدل شایستگی بیان کردم، در طراحی ابزارها و همچنین تربیت و آماده‌سازی ارزیابان هم باید لحاظ شود. در غیر این‌صورت، مدل‌ها به تنهایی اثربخش نخواهند بود. کما اینکه، به تجربه دریافته‌ایم که در کمتر کانونی می‌توان شاهد بی‌نقص بودن این سه رکن اساسی بود.

استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران، این فرصت را به فرد می‌دهد تا خود را در معرض ارزیابی قرار دهد و با دریافت بازخورد از نتایج حاصل، مسیر توسعه و رشد شغلی را به‌نحو مطلوبی برنامه‌ریزی نماید. سازمان نیز این امکان را خواهد داشت تا با آگاهی و چشمانی باز، نسبت به شناخت و انتخاب و پرورش سرمایه انسانی توانمند خود به‌ویژه در حیطه مدیران اقدام کند.

به نظر شما چگونه بایستی یک شایستگی را اثربخش نمود؟ ابزار، امکانات، قوانین، اراده و مسائل متناظر بدان در مسیر عینی‌سازی شایستگی‌های موجود را چگونه ارزیابی می‌کنید و پیشنهاد شما جهت توان‌بخشی و پیاده‌سازی شایستگی‌های مکنون کارکنان و مدیران چیست ؟ لطفا تشریح نمایید.

مفهوم اثربخشی یک شایستگی و یا مدل شایستگی را این‌گونه توصیف کنیم که با احصاء شایستگی‌های مناسب و دقیق برای یک سازمان، فرایند شناسایی، ارزیابی، توسعه و نهایتاً گزینش و انتخاب مدیران بر اساس این شایستگی‌ها صورت پذیرفته و از این رهگذر سازمان با عملکردی اثربخش و کارآمد (بهره‌وری)، به اهداف خود نائل گردد. بدیهی است که فقط با تدوین مدل و تعیین شایستگی‌ها، این اتفاق نمی‌افتد، بلکه نیازمند ابزار و مقررات حمایت‌گری هستیم

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

که از این فرایند پشتیبانی نمایند.

اراده مدیریت ارشد سازمان و نظام شایسته‌سالاری که همه ارکان سازمان خود را مکلف به اجرای آن می‌دانند، به‌نحوی که در فرایندهای سازمان نهادینه شده و بخشی از فرهنگ سازمانی تلقی گردد، می‌تواند اثربخشی آن را تضمین نماید. ضمن اینکه تطبیق شایستگی‌ها با نیازهای سازمان و مدیران، شرط اساسی است که می‌تواند حمایت مدیران و کارکنان را پایدار کند، در غیر این‌صورت، دوام نخواهد داشت.

به نظر می‌رسد در تأیید برخی مطالعات صورت گرفته، بایستی نقش روش‌های یادگیری غیررسمی در توسعه شایستگی و توانمندی‌های مدیریتی مدیران و کارکنان را بسیار پررنگ بدانیم. البته این موضوع بیشتر فردی است تا سازمانی و اساساً تکمیل‌کننده روش‌های یادگیری رسمی می‌باشد. لطفاً دیدگاه خود را در خصوص نقش و جایگاه یادگیری غیررسمی در توسعه شایستگی مدیران بفرمایید و برای خوانندگان این شماره از فصلنامه توضیح ارایه نمایید که آیا باتوجه به شناخت حضرت‌عالی از کیفیت و کمیت مدیریتی کشور، می‌توان ادعا نمود که مدیران و کارکنان در جغرافیای ایران باتوجه به همان نقش گرایش فردی به یادگیری غیررسمی، مشارکت مؤثری در یادگیری غیررسمی و به تبع آن توسعه شایستگی مدیریتی دارند؟ لطفاً تشریح بفرمایید.

یکی از پیامدهای ارزشمند استقرار کانون‌های ارزیابی این است که فرد با دریافت بازخورد، می‌تواند برای توسعه فردی خود برنامه‌ریزی نماید و اگر اراده‌ای برای رشد و ارتقای شغلی خود داشته باشد، با بهره‌گیری از نتایج کانون، مسیر آینده خود را روشن‌تر می‌بیند.

یکی از مهم‌ترین کاربست‌های کانون ارزیابی و توسعه توسط سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای آموزش و توسعه مدیران است. به‌عبارت دیگر یک روش اثربخش در نیازسنجی آموزشی است و با اعتبار و روایی قابل اتکاء، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از نتایج کانون‌ها، طرح‌های آموزش و توسعه مدیران را تدوین و اجرا نمایند. اما آموزش و یادگیری غیررسمی توسط مدیران بر اساس بازخوردی که از کانون می‌گیرند، بستگی به ویژگی‌های شخصی و اراده فردی دارد. در صورتی که اشتیاق به یادگیری و علاقمندی به توسعه (توفیق‌طلبی) و رشد در فرد وجود داشته باشد و سازمان به نحوی این فرصت را فراهم سازد، یکی از مولفه‌های اثربخشی کانون‌ها را شاهد خواهیم بود.

در بازخورد کانون‌ها، به نقاط قوت و نقاط قابل بهبود (نقاط ضعف) اشاره می‌شود و توصیه‌هایی برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف ارائه می‌گردد و سرفصل‌هایی برای آموزش و توسعه پیشنهاد می‌شود. حضور برخی از مدیران به‌ویژه در سطح مدیران ارشد و میانی در دوره‌های آموزشی عمومی، متاسفانه در فرهنگ سازمانی به نوعی ضعف تلقی شده و متعارف نیست و این مدیران با حضور در این دوره‌ها راحت نیستند. لذا پیش‌بینی ساز و کاری که از توسعه فردی مدیران حمایت نماید، به نحوی که توسط خود فرد و یا با مشارکت وی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بسیار موثر باشد.

با توجه به مجموع سؤالات فوق و درک مناسبی که از اهمیت و جایگاه توسعه شایستگی مدیران در مفهوم و عمل ایجاد گردید، لطفا دیدگاه خود را در خصوص جمله ذیل به‌صورت مبسوط عنایت بفرمایید؛ "شرایط موجود سیاسی، اقتصادی به‌ویژه وضعیت تحریمی کشور، اهمیت، جایگاه و اثربخشی مدیریت داخلی و شایسته‌سالاری مدیریتی در کاهش یا رفع مسائل موجود کشور را بیش از پیش مهم نمایانده است". جمله فوق بیشتر از حیث حرفه‌ای‌سازی مدیریتی و ضرورت تعمیق نگاه سیستمی و عملیاتی به مدیریت کشور در شرایط خاص و ارتباط آن با توسعه شایستگی مدیران مطرح است. لطفاً تشریح نمایید.

شرایط بسیار سختی را پیشِ رو داریم و عبور از این چالش‌ها و بحران‌ها، مدیریتی توانمند می‌خواهد. متاسفانه با فقدان و یا ضعف دو شایستگی کلیدی در مدیران مواجه هستیم. اولین و مهم‌ترین شایستگی که باید در تمام سطوح مدیریتی لحاظ گردد، تفکر سیستمی و از جنس حکمت است، رویکردی کل‌نگر دارد و بر وسعت دید و نگاهِ مدیران تاکید می‌کند. به تبع ضعف این شایستگی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

محوری، نه تنها نگرشی کلان و یکپارچه به ابعاد رفتار و تصمیمات مدیریتی خود نداریم، بلکه توان کار تیمی در سطح سازمانی را هم نداریم. لذا جزیره‌ای می‌اندیشیم، عمل می‌کنیم و متاسفانه به آن افتخار هم می‌کنیم.

دومین شایستگی مهم و کلیدی، تفکر استراتژیک است که از جنس بصیرت است و رویکردی آینده‌نگرانه و آینده‌ساز دارد. میانگین عمر ماندگاریِ مدیریتی بسیار کوتاه است و استمرار این روند موجبی برای گریز مدیران از برنامه‌ریزی-های دوراندیشانه و بلندمدت شده است. بر همین اساس ما نتوانسته‌ایم نظام یا سیستم مدیریتی تعامل‌گر با محیط (سیاسی، اقتصادی، ..) و چابک (انعطاف‌پذیر و پاسخگوی مناسب) ایجاد کنیم که بتواند در شرایط متغیر، آرایش مدیریتیِ متغیر و مقتضی با محیط اتخاذ نماید. به‌عبارت دیگر بیش از آنکه سازمان یا سیستم مدیریتی توان و ظرفیت پاسخگویی به تغییرات و تهدیدهای محیطی داشته باشد، این مدیران (ظرفیت و توان فردی) هستند که تصمیم می-گیرند.

سازمان‌های ما به شدت مدیرمحور (شخص‌محور) شده‌اند، با حضور مدیران جدید، نه تنها رویه‌ها تغییر می‌کند، حتی در اغلب موارد اسناد بالادستی هم دچار تغییر می‌شود. در این ساختار مدیریتی، یقین داریم که نقش مدیران شایسته، بسیار حائز اهمیت می‌شود. لذا حضور مدیران شایسته در سازمان‌ها از دو منظر ضروری و حیاتی تلقی می‌گردد. منظر اول اینکه برای عبور از بحران‌های فعلی و شرایط سخت و مسیر ناهموار و فضایی پرابهام، فقط می‌توانیم به توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیران خود امید داشته باشیم. منظر دوم اینکه، سازمان‌های ما نیازمند نظام و سیستمی هوشمند هستند، تا اولاً توانایی پیش‌بینیِ بحران‌ها و ریسک‌ها را داشته باشند و ثانیاً بتوانند در وضعیت‌های بحرانی با چابکی و چالاکی، استراتژی‌های مناسب اتخاذ نموده و تهدیدها را به فرصت تبدیل نمایند. فقط مدیرانی شایسته می‌توانند چنین سیستم و ساختاری در سازمان ایجادنمایند.

پیتر دراکر، صاحب‌نظر علم مدیریت در جمله‌ای اشاره می‌کند که "شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می‌آید". لطفاً دیدگاه خود را در این جمله با نظرداشت مضامین و ابعاد توسعه شایستگی مدیران با تأکید بر گذشته و حال این مبحث در ایران بیان نمایید (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط ضعف، نقاط قوت).

ممکن است این سوال شما و پاسخ من در رابطه نقش کلیدی مدیران در توسعه کشور، به‌دلیل حوزه فعالیت ما که تربیت مدیران است، در منظر خوانندگان تا حدودی خودشیفتگی تعبیر شود. چرا که تلویحاً به اهمیت تربیت مدیران اشاره می‌کنیم و به نوعی شغل و حرفه خود را مهم جلوه می‌دهیم! اما با صراحتِ مشفقانه باید اذعان کنم که این جمله، یک استراتژیِ اثربخش برای کشورها و سازمان‌های توسعه‌یافته است و به آن عمل کرده‌اند و با شهامت متواضانه می‌گویم که ما در تربیت مدیران موفق نبوده‌ایم و به جِدّ معتقدم که هیچ راهِ چاره‌ای غیر از این نداریم. اگر امروز با استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران فرصتی پیش آمده تا اولین قدم‌های سازمان‌یافته را در تربیت مدیران شایسته برداریم، نباید این فرصت را از دست بدهیم.

با توجه به مجموعه مباحث صورت گرفته، همچنین مدل‌ها، رویکردها و نظریه‌های موجود در حوزه توسعه شایستگی مدیران، لطفاً برای خوانندگان محترم این فصلنامه، دیدگاه خود را از حیث مدل مناسب توسعه شایستگی مدیریتی در ایران تشریح بفرمایید.

وجود اراده عملی و جدی برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور و تدوین سندی در سطح ملی که همه قوا بر آن متعهد باشند، به‌عنوان اولین گام در توسعه شایستگی مدیران محسوب می‌شود و احصاء قوانین و مقررات تشویقی وحمایتی و همچنین سلبی و بازدارنده درموارد نقض آن، پشتوانه سند مذکور خواهد بود.

به اعتبار این سند، مسیر ارتقای شغلی در تمام سطوح، مبتنی بر احراز شایستگی‌ها باید باشد و نه تنها الزام سازمانی، که اشتیاق و انگیزه فردی برای تصدی مسئولیت‌های مدیریتی نیز باید معطوف به احراز شایستگی‌ها باشد. به‌عبارت دیگر، وقتی نظام ارزیابی عملکرد بر محور شایستگی‌های سازمانی بنا شده باشد و مدیرانی که عملکرد قابل قبولی در دوره عملکردی خود نتوانند ارائه دهند، ناگزیر باشند از مسئولیت خود کناره‌گیری کنند. این رویداد پیامی مهم به همه کارکنان علاقمند به تصدی پست‌های مدیریتی می‌دهد که برای کسب جایگاه مدیریت باید نسبت به توسعه شایستگی‌های خود منطبق با مدل شایستگی سازمانی اقدام نمایند.

به بیان دیگر، وجود سند محکم با پشتوانه قانونی و ضمانت اجرایی قوی از یک سو، باور، اراده و الزام مدیریت ارشد در استقرار نظام شایسته‌سالار از سوی دیگر، به‌علاوه، اینکه فرایندهای انگیزشی در کارکنان برای توسعه شایستگی-ها و ایجاد شیب ذهنی در آنان با نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، فضای سازمانی و ساختاری مناسب برای اشتیاق مدیران جهت توسعه شایستگی را فراهم می‌سازد.

ساز و کار این توسعه را باید به نحوی مدیریت کرد که ترکیبی از مدل توسعه مشارکتی و اجباری باشد؛ اجباری از منظر سازمانی برای احراز شایستگی‌های حداقلی و یا پایین‌ترین سطح از هر شایستگی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

و مشارکتی از منظر کارکنانی که علاقمند به تصدی پست‌های مدیریتی‌هستند.

آقای دکتر به عنوان سخن پایانی، با نظر داشت مسیر کنونی و آینده‌پژوهی توسعه شایستگی مدیران در ایران را چگونه می بینید.

تصمیم و اراده دولت برای استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران و صدور دستورالعمل مربوط، رویداد نویدبخشی برای نظام مدیریتی کشور بود. هر چند در عمل ناگزیر شد بخشی از الزامات احصاء شده را تعلیق نماید، اما صدور گواهی شایستگی و مدل شایستگی، وارد ادبیات مدیریت دولتی گردید و در گفتمان کارکنان و به نوعی در فرهنگ سازمانی برای خود جایگاهی کسب کرد.

اما چند نکته موجب ضعف عملکرد و کاهش اثربخشی فرایند ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران گردیده است که باید به آن توجه کرد. هنوز بسیاری از مدیران دستگاه‌ها و سازمان‌ها، بر ضرورت و اثربخشی کانون‌ها و فرایندهای آن باور ندارند، لذا در تصمیم گیری‌ها لحاظ نمی کنند.

دستگاه‌ها و سازمان‌ها اقدام به کسب مجوز استقرار کانون‌های ارزیابی می کنند، در حالی که توان دانشی و تجربی لازم و کافی را ندارند. همین ضعف در اجرای کانون‌ها، ناباوریِ مدیران سازمان‌ها را دوچندان کرده و نظریه آنان را تائید می کند.

نقش ارزیابان در کیفیت و اثربخشی نتایج کانون‌ها، بسیار مهم است. بهترین مدل شایستگی و موثرترین ابزارهای کانون با حضور ارزیابِ کم‌تجربه و ضعیف، بی‌اثر خواهد بود و نتایجِ موثق و معتبری حاصل نمی‌شود. متاسفانه در اغلب موارد به موسسات و سازمان‌هایی که مجوزِ برگزاری کانون ارزیابی داده شده است، مجوز تربیت ارزیاب نیز اعطا شده است که به هیچ‌وجه منطقی نیست. سازمان امور استخدامی در حال حاضر نه تنها بر فرایندها و عملکرد دستگاه‌ها و سازمان‌های دارای مجوز برگزاری کانون‌ها نظارت موثری ندارد، بلکه در تربیت ارزیاب نیز از کیفیت و چگونگی آن بی‌خبر است.

کم‌توجهیِ سازمان‌ها به شایستگی‌ها در فرایند انتصاب مدیران، اراده و انگیزه‌ای در کارکنان برای توسعه شایستگی‌های خود ایجاد نمی‌کند. بالعکس در برخی موارد نادیده گرفتن شایستگی‌های اصلی، عاملی برای توجه کارکنان به مسیرهای ضدارزشی در کسب جایگاه مدیریتی می‌شود و این موضوع به‌عنوان یک آسیب جدی در فرهنگ سازمانی خودنمایی می کند.

قطعاً درآینده‌ای که با آن مواجه هستیم، با برخورداری از این سطح از شایستگی‌ها، نمی‌توانیم سهم خود را از توسعه و پیشرفت بگیریم. اندیشمند گمنامی جمله‌ای درباره آینده گفته است که به تبیین پاسخی که در نظر دارم، کمک می کند. او می گوید آینده هم اکنون اتفاق افتاده است، اما به تساوی توزیع نشده است، بلکه به تناسب توزیع شده است. آینده‌ای که ما برای خود تصور می کنیم، دستیابی به رشد و توسعه پایدار با بالاترین سطح رفاه، تکنولوژی پیشرفته مبتنی بر فناوری‌های نوین، اقتصاد برتر در منطقه بر اساس سازمان‌ها و شرکت‌های دانش بنیان، و ... است، که این آینده هم‌اکنون در دنیا و برای کشورهای توسعه‌یافته اتفاق افتاده است، اما ما سهمی از آن نداریم، زیرا این آینده به تناسب حاصل می‌شود. یعنی هر کشوری که شایستگی آن را داشته باشد، از این آینده بهره می‌برد. پس برای آینده‌ای که به آن چشم دوخته‌ایم (چشم‌انداز)، نیازمند کسب شایستگی‌های متناسب با آن هستیم و همان‌گونه که پیتر دراکر می گوید، شما مدیران شایسته تربیت کنید تا شایستگی‌های لازم را برای کشور و سرزمین‌تان به ارمغان بیاورند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]