## مصاحبه دوم:

# "توسعه شایستگی مدیران"

مصاحبه شونده: آقای دکتر عباس نرگسیان

(هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مدرس و صاحب‌نظر در حوزه مدیریت )

مصاحبه کننده: مصاحبه‌کننده: سید مجتبی معرفتی و رضا نایبی

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

**جناب آقای دکتر نرگسیان، ضمن تشکر از قبول زحمت، 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 ؟**

لازم میدانم قبل از تعریف شایستگی یک سری مباحثی را در

ابتدا به‌عنوان مقدمه ذکر کنم و بعد تعریفی از شایستگی از دید خودم ارائه خواهم داد. در ادبیات مدیریت ما یک بحث به اسم core competency یا شایستگی محوری و شایستگی کارکنان وجود دارد. شایستگی محوری که بعداً تحت عنوان شایستگی کارکنان از آن یاد می‌کنند، بیشتر مربوط به ادبیات مدیریت استراتژیک است که در راستای کسب مزیت رقابتی سازمان و تحقق اهداف اجرای سازمان است، اما شایستگی کارکنان سطح تحلیل آن فرد است، (برعکس قبلی که سطح تحلیل آن سازمان است) و بیشتر منظور شایستگی افراد به‌عنوان مدیران یا کارمندان است. زمانی‌که ما در ادبیات مدیریت منابع انسانی از شایستگی صحبت می‌کنیم، سطح تحلیل فردی مدنظر ما است. بحث دیگر این است بعضی از شایستگی‌ها توسعه‌پذیر هستند، یعنی قابلیت توسعه برای آنها وجود دارد، برخی از شایستگی‌ها چنین امکانی برای آنها وجود ندارد. در بحث شایستگی‌ها ما شایستگی‌های شخصیتی، نگارشی، مهارتی و دانشی داریم که جنبه‌های ارزشی و شخصیتی را نمی‌توان تغییر و توسعه داد، اما آن جنبه از شایستگی‌ها که یک مقدار ماهیت عینی-تر و بیرونی‌تر دارند، مانند دانش و مهارت قابلیت توسعه دارند. مفاهیمی وجود دارند که به بحث شایستگی نزدیک هستند، مثلاً عملکرد. به نظر بنده رابطه شایستگی و عملکرد یک رابطه علت و معلولی است، یعنی یکی از عواملی که روی آن تاثیرگذار است که در تعریف شایستگی که به آن اشاره خواهم کرد، به همین صورت است. شایستگی علت است و عملکرد معلول یا پیامد آن است. شایستگی یا قابلیت که به نظر من قابلیت یک مفهوم جامع‌تر و عام-تری است که شایستگی می‌تواند ذیل آن تعریف شود. بحث‌های دانش، مهارت و توانایی، اجزای شایستگی هستند، یعنی رابطه کل به جزء دارند. یعنی مجموعه دانش، مهارت، توانایی شایستگی را تشکیل می‌دهند. یک مفهوم صلاحیت داریم که به نظر من خیلی بین این مفاهیم تفاوتی وجود ندارد، مثلاً در بخش دولتی و ادبیات مدیریت دولتی، بیشتر از واژه صلاحیت استفاده می‌کنند. اگر بخواهم به‌طور کلی مفهوم شایستگی را تعریف نماییم، شایستگی به مجموعه دانش، مهارت، توانایی، شخصیت، ارزش، خصیصه‌ها و

ویژگی‌های شخصیتی که در صورت مناسب بودن شرایط، امکانات و فرصت برای فرد در یک شغل یا موقعیت خاص منجر به عملکرد برتر شود. به‌عبارت دیگر شایستگی سه جزء و ویژگی دارد. اول: مجموع دانش، مهارت و توانایی. دوم: فرصت مناسب برای فرد در آن موقعیتی که وجود دارد فراهم شود. سوم: منجر به عملکرد برتر در آن موقعیت یا شغل شود.

برخی می‌گویند که شایستگی KSA(knowledge Skill Ability), KSM (knowledge Skill Motive), KSV (knowledge Skill Value), KSP (knowledge Skill Personality), KSO (knowledge Skill Others) است.

**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 مورد ابزار سنجش شایستگی، ما می‌توانیم با ابزارهای مختلفی شایستگی‌ها را بسنجیم. از یک پرسشنامه ساده، مصاحبه فردی، مصاحبه‌های گروهی که ما تحت‌عنوان کمیته جذب یا شورای استخدام از آن یاد می‌کنیم، تا روش‌های نوین‌تر، مانند کانون‌های ارزیابی برای این کار وجود دارند. بنده در کانون‌ها و کمیته‌های جذب شرکت‌های مختلفی که با آنها در قالب پروژه مشاوره همکاری، حضور داشته‌ام. واقعیت این است که برخی از این شایستگی‌هایی که به‌عنوان شایستگی تعریف می‌شوند، اصلاً مولفه‌های تعریف شایستگی را ندارند. به‌عنوان مثال یک رفتاری را به‌عنوان شایستگی تعریف کرده‌اند، در صورتی که شایستگی فراتر از رفتار است. مجموعه‌ای از رفتارها، نگرش‌ها و موارد دیگری که قبلاً بیان

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

نمودم، تشکیل یک شایستگی را می‌دهند. در مورد ابزار سنجش، ما مدل‌های استاندارد و بین‌المللی زیادی داریم، از خود مدل‌هایی که در ادبیات وجود دارد تا پایگاه‌های داده معتبر، مانند وب‌سایت اونت که می‌توان از آن به‌عنوان یک منبع برای شناسایی شایستگی‌ها و حتی سنجش شایستگی استفاده کرد. همچنین استاندارد AT&T یا همان مرکز پست و مخابرات آمریکا که استانداردهایی را در این زمینه معرفی می‌کند و خیلی از مدل‌های دیگر. ISO۱۰۶۶۷ که استاندارد بحث‌های شایستگی مشارکت کارکنان است. این‌ها چارچوب‌های استانداردی است که می‌توان بر اساس آنها یک سری نکاتی را برای تعریف و سنجش شایستگی‌ها معرفی کرد. دیکشنری هاروارد برای تعریف بسیاری از شایستگی‌ها یک سری ابعاد و مولفه‌ها ارائه داده است. به‌طور کلی ابزارهای سنجش شایستگی: مصاحبه، Fact finding، Role play، Gamification است. در بحث شایستگی‌های شخصیتی یا ارزشی بحث تست‌های شخصیتی و روان‌شناختی و صحبت‌های گروهی است. این‌ها ابزارهای قالبی است که چه در مصاحبه‌های فردی و گروهی و کانون‌ها برای سنجش شایستگی‌ها استفاده می‌شود که برای کاربست هر کدام از این ابزارها بحثی که مهم است بحث Reliability و Validity است که ابزار برای سنجش آن شایستگی خیلی دقیق رعایت شود. ضمناً، معمولاً برای امتیازدهی نهایی شایستگی‌های منطق باز، این مسئله که ما شایستگی را به یک سری مصادیق رفتاری بشکانیم، خیلی مهم است. من مشاهده کرده‌ام که در خیلی از کانون‌ها، سنجش به صورت طیف لیکرت استفاده می‌شود و آن ارزیاب توانایی تشخیص سطوح مختلف شایستگی در متقاضی را ندارد که این مهم باید حتماً مد نظر قرار گیرد.

**از دیدگاه شما مهم‌ترین چالش‌های گذشته تاکنون شایستگی مدیران در احراز جایگاه مدیریتی، عملکردی و توسعه بنیاد و زمینه‌های آن از ابعاد مختلف سیاسی، قانونی و کارکردی را در چه مواردی می‌توان تبیین و تشریح نمود؟ آیا مسیر طی شده تاکنون به‌ویژه از حیث لزوم تطبیق با سیاست‌های کلی نظام اداری و همچنین لزوم نظرداشت توسعه ملی و سرزمینی را مناسب ارزیابی می‌نمایید؟**

به نظر من در کشور و به خصوص فضای محاوره‌ای یا عامیانه که بین افراد وجود دارد، خیلی از افراد تصور می‌کنند که شایستگی در وهله اول به معنای مدرک تحصیلی است، یعنی اگر یک نفر مدرک تحصیلی‌اش با آن شغل یا آن پست منطبق نباشد، این تلقی می‌شود که فرد تخصص لازم و شایستگی آن پست یا جایگاه را ندارد. مورد دیگر این که به دانشگاه محل تحصیل فرد نگاه می‌کنند، اگر فرد رشته تحصیلی‌اش با شغل یا پست مرتبط باشد، اما دانشگاه محل فارغ‌التحصیلی او سطح بالا نباشد، می‌گویند که فرد شایسته آن پست یا جایگاه نیست. از نظر من یک غلط متداولی راجع به بحث شایستگی و شایسته‌سالاری در کشور ما وجود دارد و آن این است که اجزای به هم پیوسته و منسجم شایستگی را در کنار هم نمی‌بینند. در خیلی از موارد در کانون‌های ارزیابی با هدف جذب و ارتقاء و یا کمیته‌های جذبی که حضور داشته‌ام، ملاحظه کرده‌ام مدرک تحصیلی فرد مرتبط نبوده است یا مدرک تحصیلی خود را از دانشگاه‌های دولتی سطح اول اخذ نکرده، اما واقعاً فرد شایسته‌ای بوده است. فرد مورد ارزیابی دانشی که باید داشته باشد، به‌واسطه تجربه در همین پست در سال‌های متمادی به‌دست آورده بوده است، اما از لحاظ شخصیتی، نگرشی، ارزشی، سازگاری با فرهنگ سازمانی، فرد شایسته‌ای بوده است و فقط در بخش تحصیلات چه از نظر سواد و چه نوع مدرک تحصیلی امتیاز پایینی گرفته است، اما در مجموع امتیازات، ایشان فرد شایسته‌ای بوده است. به نظر اینجانب این چالش مهمی است که در کشور ما کمتر به آن توجه شده است. واقعیت این است که چالش اصلی که ما در بحث شایستگی مدیران داریم، انتصاب و انتخاب مدیران در پست‌های مدیریتی به‌ویژه سازمان‌های دولتی اصلاً بر اساس شایستگی نیست و نبوده است. اگر هم بوده، مقطعی یا موردی در برخی از سازمان‌ها یا زمان‌های خاص بوده است، اما این که به‌عنوان یک سیاست کلی در کلیه دستگاه‌های اجرایی جریان داشته باشد، چنین چیزی دیده نشده است. علی‌رغم این که در سال‌های مختلف از زمان دولت آقای خاتمی تا دولت آقای روحانی ما یک سری دستورالعمل‌هایی مبنی بر استفاده از کانون‌ها برای انتخاب و انتصاب مدیران ابلاغ شده است، اما در عمل دستورالعمل‌ها یا اجرا نشده‌اند یا خیلی خوب و اثر بخش اجرا نشده‌اند. گاهی هم خیلی نمادین اجرا شده‌اند یا حتی در برخی موارد، خود سازمان اداری و استخدامی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی در این زمینه یک کانونی را تصویب کرده‌اند که سازمان‌ها زمانی که می‌خواهند مدیرانی را به سطوح بالاتر میانی یا عالی ارتقاء دهند، حتماً باید از مکانیزم کانون گذر کرده باشند. اما این کانونی که تصویب شده است سه ابزار یا تمرین برای سنجش شایستگی‌ها دارد که با آن استانداردهای اصلی کانون منافات زیادی دارد.

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

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

ابتدا باید این سوال رو مطرح کنم که این کانون‌ها به‌ویژه از حیث بازخورد فردی، مدیریتی به‌عنوان خروجی کانون تا چه حد در سازمان‌ها استفاده می‌شود. باتوجه به تجربه‌ای که در سازمان‌ها گاهی به‌عنوان ارزیاب کانون و گاهی به‌عنوان طراح و مجری اصلی کانون داشته‌ام، موارد زیادی مشاهده کرده‌ام و شنیده‌ام، این است که خیلی از کانون‌هایی که در کشور ما برگزار می‌شود وقتی که می‌خواهند گزارش دهند، گزارش بازخورد به صورت فردی یا فردی-مدیریتی یا سازمانی-م دیریتی داده می‌شود یا برخی از موسسه‌ها یا شرکت‌های مشاوره مدیریت هر سه نوع گزارش را ارائه می‌کنند. از دیدگاه تجربی من ارائه گزارش بازخورد به صورت کتبی حتی در سه قالب خیلی اثربخش نخواهد بود. در تجارب بنده ما صرفاً گزارش کتبی ارائه داده‌ایم و در برخی جاها علاوه بر بازخورد کتبی، گزارش بازخورد را هم به صورت شفاهی در قالب جلسه یک ساعته به داوطلبان یا شرکت‌کنندگان کانون ارائه دادیم که پذیرش نتایج کانون و مقبولیت نتایج در نظر داوطلبان را افزایش داد و مقاومت در برابر بازخورد را کاهش داد. این یکی از حلقه‌های مفقوده در ارائه نتایج کانون در قالب بازخورد است. من معتقد هستم با توجه به ویژگی فرهنگ جامعه ما، (برخی از جوامع فرهنگ کتبی دارند و برخی از جوامع فرهنگ شفاهی دارند و ما ایرانی‌ها را در فرهنگ شفاهی تقسیم‌بندی می‌کنند) ارائه بازخورد کتبی صرف، هیچ‌گونه اثربخشی به‌عنوان بازخورد به شرکت‌کننده ندارد و حتماً باید بازخورد شفاهی داده شود.

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

در مورد اینکه چگونه می‌توان یک شایستگی را اثربخش کرد یا توسعه داد و عینی کرد و در فرد ارتقاء داد، به اعتقاد من، برای توسعه شایستگی‌ها مکانیزم‌های مختلفی داریم. از بحث کوچینگ و منتورینگ که امروزه خیلی متداول است و دوره‌های آموزشی رسمی گرفته تا بحث‌های مطالعه کتاب، تماشای فیلم، بحث‌های Gamification که امروزه خیلی رایج شده و گفتگوهای سازمانی و غیره. اگر بخواهیم بر اساس روان‌شناسی و رفتار صحبت کنیم، سبک یادگیری افراد متفاوت است و به این دلیل که توسعه شایستگی‌ها یا دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی است، بالاخره آموزش را باید به‌نحوی به فرد انتقال داد تا فرد آن را یاد بگیرد و بعد بتواند در عمل آن را پیاده‌سازی کند و آن را در خود ارتقاء دهد و آن به جنبه عینی و ذهنی شایستگی بستگی دارد. ما چهار سبک یادگیری داریم: یادگیری نوشتاری، شنیداری، بصری یا دیداری و یادگیری عملی. متناسب با اینکه فرد چه نوع سبک یادگیری دارد و برای اینکه متوجه سبک فرد شویم، می‌توانیم از پرسشنامه استاندارد استفاده کنیم. این باید مشخص شود که بر اساس سبک یادگیری فرد بتوانیم آن شایستگی‌ها را در فرد توسعه و گسترش دهیم. مثال‌های ذیل برای درک موضوع می‌تواند مفید باشد. کسی که سطح یادگیری او عملی است ابزار Gamification جهت توسعه شایستگی‌هایش خوب است. اگر فردی سبک یادگیری‌اش نوشتاری یا خوانداری است، مطالعه کتاب می‌تواند خیلی خوب باشد. کسی که سبک یادگیری او شنیداری است، آموزش‌های رسمی از طریق سخنرانی می‌تواند برای او خیلی خوب باشد. اگر کسی که سبک یادگیری‌اش دیداری است، مشاهده فیلم برای او مناسب‌تر است. یک نکته دیگر اینکه ماهیت برخی شایستگی‌ها این است که باید با آن سبک یادگیری مربوطه، یادگیری و انتقال دانش اتفاق بیفتد. فرض کنید فرد می‌خواهد مهارت رانندگی یاد بگیرد، ماهیت مهارت رانندگی به شکلی است که آن را باید با یادگیری عملی آموخت. اینکه یک فرد سخنرانی کند که چگونه آن را یاد بگیرد، بی‌فایده است و مهارت راندن باید به‌صورت عملی آموخته شود.

**لطفاً دیدگاه خود را در خصوص نقش و جایگاه یادگیری غیررسمی در توسعه شایستگی مدیران بفرمایید و برای خوانندگان این شماره از فصلنامه توضیح دهید که آیا با توجه 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 ؟ لطفا تشریح بفرمایید.**

در حال حاضر یک بحثی که در ادبیات آموزش و توسعه شایستگی‌ها وجود دارد، این است که خیلی از صاحب‌نظران معتقدند که به جای پارادایم آموزش، باید به سمت پارادایم یادگیری برویم. یعنی سازمان همیشه فعال عمل نماید و یک سری دانش، مهارت، توانایی‌ها را به کارکنان انتقال دهد. باید این بستر فراهم شود که کارمند به‌صورت فعال عمل کند و مواردی که فکر می‌کند می‌تواند به توسعه شایستگی‌هایش کمک کند را انتخاب کند. در مورد یادگیری‌های غیررسمی این نکته وجود دارد که در کشور ما به‌ویژه در فضای سازمانی خیلی جا نیفتاده است که افراد از طریق یادگیری‌های غیررسمی بتوانند شایستگی‌های خود را توسعه دهند. در برخی از شرایط و افراد، یادگیری غیررسمی هم می‌تواند خیلی اثربخش باشد و شایستگی‌ها را خوب توسعه دهد. مثلاً همین شبکه‌سازی‌هایی که بین افراد وجود دارد و آن یادگیری‌هایی که بین افراد در جلسات اتفاق می‌افتد، می‌تواند موثر باشد.

به نظر می‌رسد در تأیید برخی مطالعات صورت گرفته، بایستی نقش

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

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.

**با توجه به مجموعه سؤالات فوق و درک مناسبی که از اهمیت و جایگاه توسعه شایستگی مدیران در مفهوم و عمل ایجاد گردید، لطفاً دیدگاه خود را در خصوص جمله ذیل به صورت 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.

در مورد این سوال من مخالف هستم. علت مخالفت من این است که اگر این را به‌عنوان پیش فرض قرار دهیم که اگر شرایط موجود اقتصادی، اجتماعی و وضع تحریم نباشد پس شایستگی و شایسته‌سالاری اهمیت ندارد، به نظر من حتی اگر شرایط هم به این صورت نباشد باز بحث شایستگی و شایسته‌سالاری بسیار مهم است و به تعبیری شرایط امروز معلول همین عدم شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران ناشایست و نالایق بوده است. اما اینکه در ادامه می‌فرمایید که اهمیت آن بیش از پیش است. بله، به نظر من اهمیت شایسته‌سالاری مدیریتی در شرایط حال بیشتر شده است و این بدین‌معنی نیست قبلاً اهمیتی نداشته است. مطمئناً باتوجه به مفاهیمی مانند اقتصاد مقاومتی و لزوم اتکا به توان مدیران داخلی، این مقوله امروزه خیلی پراهمیت‌تر است.

**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).**

در مورد جمله پیتر دارکر کاملاً موافق هستم. معمولاً می‌گویند هیچ‌وقت یک کارشناس خوب و متخصص را مدیر نکنید. با واژه هیچ‌وقت موافق نیستم، بالاخره بحث پیشرفت و سلسله مراتب و رشد و ارتقای عمودی برای ایجاد انگیزه کارکنان خیلی مهم است. برخی می‌گویند از لحاظ حقوق و مزایا و شرایط کاری آن‌قدر در فرد انگیزه ایجاد کنیم و او را راضی نگه داریم که اگر هم مدیر نشد، مشکلی ایجاد نشود. چون در این صورت، فردی که مهارت‌های فنی بالایی دارد، اما مهارت‌های مدیریتی او پایین است، با انتصاب مدیریتی باعث می‌شوید که هم یک متخصص را از دست بدهید و هم فردی که مدیر نیست، را در جایگاه مدیریتی قرار دهید. یک ضرب‌المثل می‌گوید "یک کاربلد و کار راه‌انداز، بهتر از هزار کارگر است." یعنی ارزش کسی که بتواند یک کار را راه بیندازد، از هزار کارگر بیشتر است. واقعیت این است که اینجا نقش رهبری خیلی پررنگ می‌شود و من معتقد هستم که توسعه شایستگی رهبری بسیار حائز اهمیت است و یکی از چالش‌هایی که در نظام اداری کشور داریم این است که خیلی از مدیران ما رهبر نیستند و بیشتر مدیریت می‌کنند. یعنی به‌واسطه جایگاه، مقام و منصب و موقعیتی که دارند، سازمان را اداره می‌کنند تا به واسطه دانش، تخصص، کاریزما و غیره. به نظر من اگر ما بتوانیم شایستگی رهبری را به‌طور ویژه در مدیران با استفاده از یک سری مکانیزم‌هایی که امروز متداول شده است، مانند منتورینگ یا کوچینگ، خیلی می‌تواند به اثربخشی نظام اداری کمک کند.

**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.**

معتقد هستم که تدوین یک مدل شایستگی کلی برای ایران مناسب نیست و بایستی با توجه به صنعت، شرکت و خوشه‌های شغلی این کار صورت گیرد.

**آقای دکتر، به عنوان سخن پایانی هر مطلبی را که لازم می‌دانید، بفرمایید.**

ممنون و متشکرم. با توجه به اینکه خیلی از سوالات کلی بودند، با این حال سعی کردم که پاسخ دهم و امیدوارم توانسته باشم به درک مفهوم کمک کرده باشم و مطالب مفید بوده باشد.

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

# معرفی کتاب

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