

شایستگی مدیران در سازمانهای دولتی با نگاهی به ابعاد شایستگی از منظر نهج البلاغه

محمدرضا جوکار^۱، اسمعیل کمالی فرد^۲، سید مجید احدی شعار^۳

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات پردیس فارابی دانشگاه تهران

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس دانشگاه

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

محمد رضا جوکار

mjokar62@yahoo.com

چکیده

همانطور که مبدانید آنچه که در حیات و سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران و کارگزاران جامعه است. شایستگی از دیرباز مورد توجه آئین انسان‌ساز اسلام و به تبع، فرهنگ ایرانی پس از اسلام بوده است. از طرفی با توجه به پیچیدگی مشاغل مدیریتی، انجام موفقیت آمیز وظایف و اتخاذ تصمیمات صحیح توسط مدیران به عواملی چون دانش، نگرش، توانایی‌ها و مهارت‌های آنها وابسته است. لذا شناخت مفاهیم و ابعاد شایستگی‌های مدیریتی و بکارگیری آن در انتخاب، ارتقاء، آموزش و نگهداری مدیران نقش اساسی در موفقیت سازمان دارد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع کتابخانه‌ای است. در این پژوهش ابتدا مفاهیم شایستگی شامل تاریخچه و تعاریف و ضرورت آن بیان میشود. سپس شایسته‌سالاری از دیدگاه اسلام و نهج البلاغه مورد بررسی قرار میگیرد و در انتها تعدادی از مدلهای و چارچوب‌های شایستگی بیان گردیده و نتیجه گیری انجام می پذیرد.

واژگان کلیدی: شایستگی، الگوهای شایستگی، شایستگی مدیران دولتی، نهج البلاغه

مقدمه :

جوامع بشری مجموعه ای از سازمانها با اهداف مختلف تشکیل می شود که هر یک وظایفی را انجام می دهند. این جوامع هنگامی به اهداف موردنظر می رسند که همه سازمان ها با انجام وظایف و برنامه های خاص به اهداف خود نایل آیند (طبیعی، فتاحی، ریاحی، یوسفی نژاد، ۱۳۸۹).

از دیدگاه سیستمی سازمان را سیستمی "اجتماعی-فنی" نامیده اند که انسان بعد اجتماعی و تکنولوژی بعد فنی آن را تشکیل می دهد. گرچه تکنولوژی می تواند در کارایی سازمان نقش مهمی داشته باشد، اما بدون تردید این نیروی انسانی است که کلید موفقیت سازمان را در دست دارد (اورعی یزدانی، ۱۳۷۴).

لذا توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمند سازی آن که ارزشمندترین سرمایه های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش افزایی در کلاس جهانی می باشد، موید این واقعیت است که انسان به عنوان شریک تعیین کننده و موثر در سازمان ها، مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه جانبه و متوازن سازمان است. بنابراین انجام اقدامات ارزش آفرین و تحول گرایانه در حوزه مدیریت منابع انسانی، امکان گسترش شایستگی های محوری در فضای کسب و کار را فراهم می آورد (حاج کریمی، رضائیان، هادیزاده، نائینی، ۱۳۹۰).

در تمامی سازمان ها مهمترین رکن موثر در نیل به اهداف سازمانی "مدیریت" است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریتی اوست (مظفری، جوادی، نادریان، ۱۳۸۱).

امروزه با توجه به جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوری، محدودیت منابع بخصوص منابع مالی و تجهیزاتی و همچنین مشکلات اقتصادی و تاثیر گذاری اقدامات و تصمیمات مدیران بر کلیه احاد جامعه، نیاز به مدیران شایسته در سازمانها بخصوص سازمانهای دولتی بیش از پیش احساس می گردد.

شایسته سالاری در تمام سطوح باید مورد توجه قرار گیرد و محدود به مدیران نمی شود، اما آنچه مهم است که این امر باید از بالاترین سطوح آغاز گردد. برای تحقق اهداف سازمانی، افراد لایق و کاردان باید در راس امور قرار گیرند. بدیهی است به جز یک مدیر شایسته، شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود (ایمانی، قدرتی، ۱۳۹۵).

وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمان ها از اهمیت خاصی برخوردار است (رحیم نیا، هوشیار، ۱۳۹۱).

شایستگی، واژه یا موضوع جدید نیست. شاید قدمت آن به تاریخ شکل گیری اجتماعات انسانی برگردد. از زمانی که انسان زندگی جمعی را برای تسهیل ادامه حیات خود انتخاب نمود و در این میان فردی را به عنوان رهبر یا رئیس آن اجتماع یا قبیله انتخاب نمود، قدم در راه تعیین شایستگی نهاد. (قربان نژاد، عیسی خانی، ۱۳۹۲)

شایسته سالاری امری پسندیده نزد عقل و فطرت و همچنین مورد تایید مسلكهای مختلف است. دین مبین اسلام بعنوان کاملترین مکتب توحیدی به فرهنگ شایسته پروری و به کارگماری شایستگان سفارش زیادی کرده است. در این مکتب، منصبها و مسئولیتها، امانتهایی به شمار می روند که باید به اهلش واگذار شوند؛ چنانکه قرآن کریم می فرماید: "ان الله یامرکم ان تؤدوا الأمانات الی اهلها" (نساء: ۵۸)، همانا خداوند شما را امر می کند که امانت ها را به اهل آن واگذار کنید (عسگری، نیکوکار، صفری، غلامی، ۱۳۹۴).

پیامبر اکرم (ص) ضرورت مدیریت را تا آنجا می دانند که فرموده اند حتی "هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان فرمان ببرند". (امیرمومنان علی (ع) در خطبه ۴۰ نهج البلاغه نیز ضرورت مدیریت را چنین بیان می فرمایند: "چاره ای نیست برای مردم که امیر (مدیری) داشته باشند، خواه نیکوکار باشد و خواه تبهکار". (ترک زاده، انصاری، ۱۳۹۴).

در یک جامعه یا سازمان باشایستگی ها و ارزش های اسلامی، افراد باید بیاموزند به جای جلب رضایت سرپرستان و صاحبان قدرت، تلاش کنند که چگونه با سعی و تلاش در راه توسعه و سازندگی قدم بردارند و به جای تسلیم شدن، تملق گویی و پذیرش دستور باید تفکر حاکم بر جامعه مبتنی بر آماده ساختن افراد برای قبول اندیشه های نو و آزمایش روش های جدید باشد (خنifer، ۱۳۸۶).

لذا در این پژوهش باتوجه به ضرورت و اهمیت نقش شایسته سالاری و انتخاب مدیران شایسته در سازمانها و اهمیت آن در مکاتب مختلف و بخصوص مکتب اسلام و تشیع، به مفاهیم و تعاریف و نظریات شایستگی می پردازیم.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم و تعریف شایستگی

در حوزه سازمان و مدیریت، شرکت ای.تی.اند.تی یکی از بزرگترین شرکتهای مخابراتی دنیا به استفاده از این رویکرد اقدام نمود. آنها گفتند که اگر شایستگی در حوزه های نظامی و سیاسی استفاده میشود، چرا در سازمان از آنها استفاده نکنیم؟ بنا براین در دهه ۱۹۵۰ به تأسیس کانون ارزیابی اقدام، و افرادی را انتخاب کردند و مورد ارزیابی قرار دادند. ارزیابی این افراد براساس ۲۵ شاخص مورد بررسی قرار گرفت و هر هشت سال یک بار، ارزیابی دوباره از آنها انجام شد. در دهه ۱۹۶۰، بهره گیری از رویکرد شایستگی به صورت رسمی آغاز شد که دانشگاه هاروارد در این بین نقش اصلی داشت. یافته های تحقیقاتی هاروارد نشان داد که پیشرفت و موفقیت تحصیلی به موفقیت در زندگی و کسب و کار منجر نمی شود یعنی افرادی که بیشترین نمره را در دانشگاه می گرفتند، لزوماً بهترین موقعیتها را نیز بدست نمی آورند (تاہر، ۲۰۰۷)

با بررسی ادبیات تحقیق و تعاریف متعدد ارائه شده از مفهوم شایستگی، متوجه خواهیم شد که تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معینی در این حوزه نیست. شایستگی در زبان انگلیسی در قالب واژه هایی چون Capabilities, skills, Abilities, Criteria, Dimension, Traits, Competency و در زبان فارسی در قالب واژه هایی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت، معادل شایستگی به کارگیری شده است (حصیرچی، سلطانی، بوزنجانی، ۱۳۹۰)

روانشناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود. مرابیل و ریچارد (۱۷۷۹) میگویند که در انتخاب شایسته ترین ها باید به تواناییها، شاخصهای رفتاری، باورها، ویژگیهای شخصیتی، نگرشها و مهارتهای افراد توجه شود. طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می سازد به صورتی اثربخش فعالیتهای مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می شود درواقع شایستگی عبارت است از روش، مهارتها، تواناییها و رفتارهایی که یک کارمند در کار خود به کار می گیرد و اهرمهای کلیدی مرتبط با کار هستند که برای دستیابی به نتایج مرتبط با راهبردهای کلیدی سازمان ضروری است (سلطانی، علیانی، ۱۳۹۶).

در ذیل برخی دیگر از تعاریف شایستگی در قالب جدول آورده شده است.

تعریف	نویسنده
شایستگی عبارت است از مشخصه های اساسی یک فرد که می تواند انگیزه، خصیه، مهارت یا نمودی از تصویر شخصی با نقش اجتماعی یا بخشی از دانشی که فرد استفاده می کند، باشد.	بویاتزیس ^۱ ، (۱۹۸۲)
مشخصه های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، دایویز و نگرش ها، روش های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش با برتر می شود	دابویز و رثول ^۲ ، (۲۰۰۴)
شایستگی دسته های از دانش، مهارت و توانایی های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و می تواند اندازه گیری و ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد.	برگ، دورنیل، برگ، دیویس و اسمیت ^۳ (۲۰۰۲)
شایستگی مجموعه های از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های شخصیتی مرتبط است که به صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می کنند.	ودرلی ^۴ (۲۰۰۶)
شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارت هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می دهد.	دراگانیدیس و منتزاس ^۵ (۲۰۰۶)
شایستگی چتری باز است که آنچه برای موفقیت نیاز است را توضیح می دهد.	هرلین ^۶ ، (۲۰۰۹)
شایستگی مجموعه رفتارها با فعالیت های مرتبط، انواع دانش، مهارت ها و انگیزه هایی است که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش با شغل مشخص اند.	کرمی، (۱۳۸۶)
شایستگی ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش ها و مهارت های مرتبط به هم تعریف می شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می تواند با انسان استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد.	سانچز، (۲۰۱۰)

جدول ۱- تعاریف شایستگی (ایمانی، قدرتی، ۱۳۹۵).

تفاوت شایستگی و صلاحیت

امروزه بحث شایستگی و توجه به شایستگی ها از جمله دغدغه های اصلی مدیران سازمان ها است به طوری که بسیاری از سازمان های دولتی و خصوصی یا دارای چارچوب های صلاحیت و شایستگی می باشند و یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارهایی هستند. اما نکته قابل تامل آن است که طرز تفاوت میان این دو مفهوم از جانب مدیران سازمان ها و حتی بسیاری از محققان مورد توجه قرار گرفته است.

معنی competence چیست؟ این مفهوم بسیار گیج کننده است. ما بسیار در خصوص competences و Competencies شنیده ایم و اما بایستی دانست این دو مقبرم کاملاً از هم متمایز بوده و هرگز نباید با یکدیگر اشتباه گرفته شوند. موسسه خیره پرسنل و بالندگی (CIPD) تفاوت میان این دو مفهوم را این گونه بیان می نماید: Competency امرند مرا به عنوان رفتاری که کارکنان بایستی داشته باشند با کسب نمایند تا بتوانند در موقعیت های مقتضی به سطح بالایی از عملکرد نائل شوند تحریک می گردد در حالی که Competence به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی ها نشان داده می شود

¹. Boyatzis

². Dubois & Rothwell

³. Berge, Verneil, Berge, Davis & Smith

⁴. Weatherly

⁵. Draganidis and Mentzas

⁶. Herlein

با توجه به بحث قرق می توان دریافت که "competency" یک متهم آرمانی است، در واقع رفتارهایی است که در صورت کسب آن می توان به سطوح بالایی از عملکرد نائل شد. اما "competence" یکارگیری ویژگی هایی آرمانی در محل است. به گفته چپو و همکارانش (۲۰۰۰) چار چرب Competence بیان می دارد که چگونه دانش، توانایی و مهارت های مورد بحث در Competency با توجه به شرایط سازمانی در راستای عملکرد بالایی سازمان تحقق می یابد. یرتان و همکاران (۲۰۰۰) نیز تفاوت این دو مفهوم را در قالب شکل زیر بیان می کنند. آن ها اشاره داشتند که داشتن دانش و مهارت پیش زمینه برخورداری از "competency" یردد و تلفیق آن ها با قابلیت های فردی جهت بکارگیری دانش و مهارت در حیل عمل و با توجه به نوع نقش و شغل مورد نغلر مقهرم "competence" را شکل می دهند (رحیم نیا، هوشیار ، ۱۳۹۱)



شکل (۱): تفاوت صلاحیت و شایستگی (اقتباس از یرتان و همکاران، ۲۰۰۰)

سطوح شایستگی

شایستگی را می توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد. در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت های بالقوه، ظرفیتهای (قابلیت ها) و صلاحیتهای کارکنان است. در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژ های در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه ها و تولیدات قنآورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست (Haunstein, ۲۰۰۰)

چرخه حیات شایستگی

یکی از مفاهیم مطرح در حوزه شایستگی، چرخه حیات شایستگی است که شامل چهار مرحله اساسی بوده و به دنبال توسعه و افزایش مستمر شایستگی های فردی و سازمانی می باشد. این چهار مرحله اساسی عبارتند از:

- ترسیم شایستگی
- تشخیص (شناخت) شایستگی
- توسعه شایستگی
- نظارت بر شایستگی

- ترسیم شایستگی در جستجوی فراهم آوردن یک تصویر کلی از شایستگی های مورد نیاز سازمان برای تحقق اهداف آن می باشد که این تصویر کلی از طریق برنامه کسب و کار سازمانی، الزامات پروژه های نیازهای گروهی و نیازمندیهای شغلی مشخص می شود. همچنین سطح مهارت و خبرگی مورد نیاز برای هر نیمرخ شغلی نیز در این مرحله تعریف می گردد.

- مرحله دوم، تشخیص شایستگی به معنی یک نمونه از وضعیت موجود شایستگی ها و مهارتهایی است که یک کارمند دارد. در این مرحله تجزیه و تحلیل شکاف مهارتی به منظور مقایسه بین تعداد و سلح شایستگی هایی که کارکنان دارند با آنچه که باید داشته باشند، از فعالیت های اساسی به شمار می رود.

توسعه شایستگی مرحله دوم از چرخه حیات شایستگی است که در آن با توجه به نتایج مراحل قبلی، برنامه ریزی هایی برای افزایش تعداد و سطح مهارتها و شایستگی های مورد نیاز کارکنان صورت می پذیرد. تدوین استراتژیهای آموزش و توسعه منابع انسانی و فراهم کردن امکانات و منابع مورد نیاز برای اجرای این استراتژی ها در این مرحله نقش مهمی ایفا می کند.

- مرحله نهایی شامل ارزیابی و نظارت بر شایستگی می باشد که به بررسی مستمر روند توسعه نشایستگی و انجام اقدامات اصلاحی یا تقویتی پرداخت می شود (Draganidis et al, 2006:54).

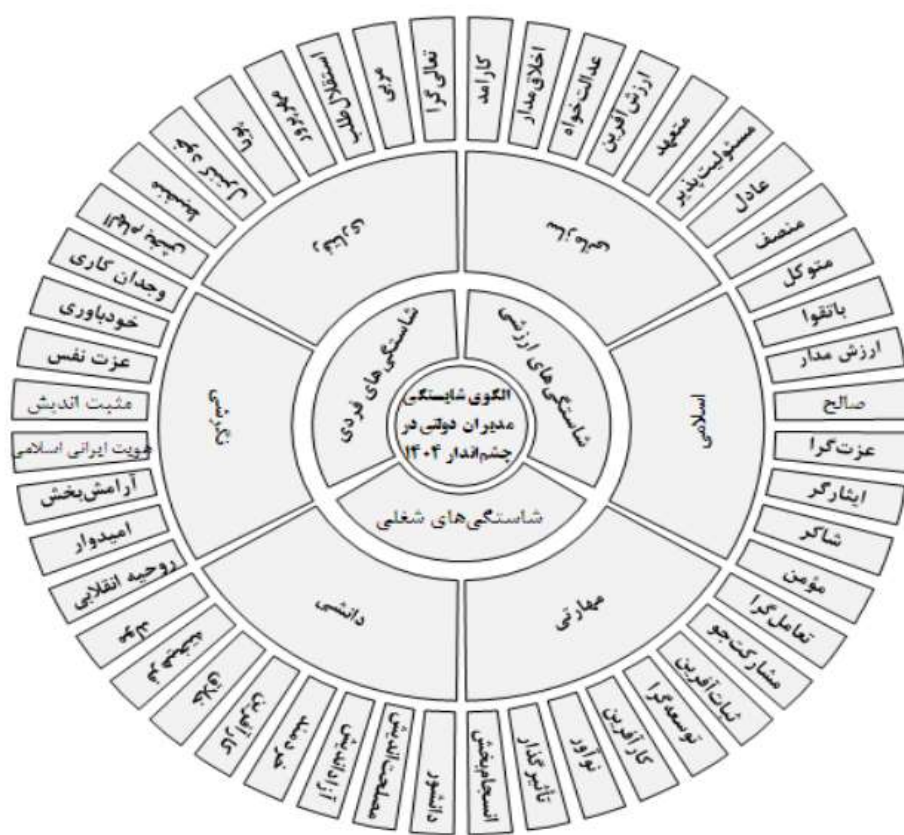
الگوهای شایستگی مدیران

مدل های شایستگی در اوایل دهه ۱۹۷۰ پس از ظهور شایستگی ها توسعه داده شدند. درواقع این مدلها به منظور ایجاد صلاحیت ها و بهبود اثربخشی رهبری در رابطه با چالش های آینده کسب و کار به کار می روند. آنها ممکن است بر روی ویژگی های تبدیلی/معاملاتی، رهبری (پاداش های مشروط یا چانه زنی) یا ویژگی های تبدیلی رهبری (الهام بخش یا کاریزماتیک) و یا ترکیبی از این دو تمرکز داشته باشند (Thorn, 2002). تعدادی دیگر از چارچوب ها و مدل ها به همراه مولفه هایشان در جدول ذیل نشان داده شده است (توکلی، عارفی، حیدری، ۱۳۹۴).

الگوهای شایستگی مدیران	سال	مؤلفه ها
اسپنسر و اسپنسر	۱۹۹۳	نفوذ و تأثیر، نتیجه گرایی، کار تیمی و همکاری، تفکر تحلیلی، پیشگامی و ابتکار عمل، رشد و توسعه دیگران، اعتماد به نفس، هدایت/قاطعیت، جستجوی اطلاعات رهبری، تیمی، تفکر مفهومی
سندویس	۱۹۹۳	رشد و پیشرفت زیردستان، توانمندسازی کارکنان، نوشتن مؤثر، بیان روشن، گوش کردن، مدیریت حسابداری و امور مالی، مدیریت امور کارکنان، گسترش ایده های جدید، پیش بینی آینده سازمان، برنامه ریزی استراتژیک، سازگاری با تغییر
لاوسون و لیمبریک	۱۹۹۶	دغدغه تأثیر گذاری، توجه به کارایی، مصمم بودن، فعال بودن، مهارت های مدیریت گروهی، بازاریابی کارکردی، صداقت، توسعه دیگران، رهبری از طریق چشم انداز، برنامه ریزی، انتخاب و به کارگماری، توسعه و آموزش کارکنان، روابط کار، حقوق و مزایا، بهداشت سلامت و امنیت، تحقیقات پرسنلی، توسعه سازمانی، سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی، عینی گرایی ادراکی، ائتلاف/شبکه سازی، مهارت های ارتباطی، مهارت های مذاکره، مهارت ها عمومی مدیریت، توجه به راهبردها، آگاهی سازمان، دانش صنعتی، دیدگاه ارزش افزوده
ال سی ام	۱۹۹۹	رهبری استراتژیک، کار تیمی، توسعه استعدادها، تمرکز بر مشتری، تمرکز بر نتایج، تفکر پیشرو، نوآوری تجاری، قضاوت تجاری، تفکر تحلیلی، گوش دادن، مهارت های ارتباطی، تطابق و سازگاری
یوونیدو	۲۰۰۲	رهبری تیمی، مدیریت اطلاعات نوآوری و خلاقیت، توانایی مذاکره، هدایت و مربی گری، تسهیل گر در گروه ارایه و سخنرانی در مقابل دیگران، تفکر استراتژیک و ساخت سناریو، تحلیل و حل مسأله و تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی، مدیریت گروه های سازمانی کوچک، مدیریت تغییر، مدیریت گروه های سازمانی بزرگ، توانایی مصاحبه کردن
دوالویچ و هیکز	۲۰۰۳	تحلیل و قضاوت انتقادی، بینش و نگرش، دید استراتژیک، ارتباطات تضامنی، مدیریت منابع، توانمندسازی، توسعه کسب موفقیت خود آگاهی، جهندگی احساسی، انگیزش، حساسیت، تأثیر گذاری، بصیرت، هوشیاری و آگاهی

چونگ-هرا و دیگران	۲۰۰۳	اخلاق و درستی، مدیریت تیم، انعطاف پذیری و سازگاری، توسعه خود، آگاهی از نیاز های مشتری، تعهد به کیفیت اداره مدیریت سهامدارن، نگرانی برای اجتماع، برنامه ریزی، هدایت دیگران، مهندسی مجدد، گرایش استراتژیک، تصمیم گیری، تحلیل، تفکر ریسک پذیر، نوآوری، سخنرانی تأثیرگذار، تسهیل ارتباطات باز، گوش دادن فعال، ارتباطات نشوونده شده شبکه سازی، مدیریت تعارض، پذیرش گوناگونی، نگرش کار تیمی، پرورش انگیزش، ثبات، توسعه دیگران، پذیرش تغییر، رهبری تطبیق پذیر، متخصص تجارت و صنعت
بانک مرکزی اروپا	۲۰۰۴	رهبری، هدایت تیم، تیم سازی، تسهیل عملکردهای برتر، انگیزش، راهنمایی کارکنان و حمایتگری، انتقال دانش، تفکر استراتژیک، درک و شم کسب و کار، مفهوم سازی، نوآوری، انسجام بخشی، تحلیل و پردازش اطلاعات، درک کردن، تأسیس سازمان، هدایت، سازماندهی، تصمیم گیری، حل مسئله، سازماندهی کار، انجام وظایف، نفوذ و اثرگذاری، شبکه سازی تعاملی، مشاوره، تیم گرایی، تمایل به ارایه خدمت، آگاهی های فرهنگی، ارتباطات و گشودگی، گستره آگاهی ها، پرورش شخصی، ابتکار عمل نتیجه گرایی، تعهد به سازمان سازگاری انعطاف پذیری
هایتون و کلی	۲۰۰۶	دانش هسته تخصصی، دانش چند رشته ای، دانش سازمانی، توانایی شناختی، خلاقیت، استدلال قیاسی، تأثیرگذاری، رهبری تحولی، هوش هیجانی، شبکه، وجدان، باز بودن به تجربه، اعتماد به نفس، اعتبار، تحمل ریسک، سرسختی
پاتناکول و میناسوویچ	۲۰۰۸	گسترش روابط، شبکه سازی، اعتبار، مدیریت کردن اثرات پروژه ها، به حداقل رساندن تلفات، مدیریت فعالیت پروژه های مختلف، تیم سازی و هدایت تیم های پروژه کنترل، ارزیابی، برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع، مدیریت ریسک، مدیریت تعارض، حل مسائله، انعطاف پذیری، تمرکز بر مشتری، تفکر استراتژیک، دانش فناوری و تمایل ها
کیائو و وانگ	۲۰۰۹	هماهنگی، ارتباطات، مدیریت فرآیند، حل مسأله، تیم سازی، یادگیری، حرفه ای بودن، کار تحت فشار، تصمیم گیری، اجراء نوآوری، مدیریت تغییر
مولر و ترنر	۲۰۱۰	مدیریت منابع، توانمندسازی، تحلیل و قضاوت انتقادی، دید استراتژیک، جهندگی احساسی، تأثیرگذاری، هوشیاری، کسب موفقیت، بصیرت و درک، حساسیت به هوشیاری، ارتباطات، خودآگاهی، توسعه دیگران، انگیزش ارتباطات
گروه "های"	۲۰۱۰	همدلی و همدردی با دیگران، خودکنترلی، اعتماد به نفس، توانایی تصمیم گیری، توسعه دیگران، پاسخگو نگه داشتن افراد نتیجه محوری، خلاقیت، حل مسأله، نفوذ در دیگران
گروه "های"	۲۰۱۲	تفکر یکپارچه و از درون پیوسته، تفکر استراتژیک، تفکر دیدگاه چندگانه، ساختن روابط با دیگران، جمع کردن مردم با هم، همکاری و تسهیل، پاسخگویی مالی، پایداری محیطی، برنامه ریزی برای آینده ایجاد یک محیط کار جذاب و بهره ور، توسعه دیگران، برنامه ریزی برای نیازهای نیروی کار آینده تمرکز بر نتایج، خدمت به مشتری، مدیریت تغییر، رهبری یکپارچه، مسئولیت پذیری، حساسیت بین فردی
جمشیدی و دیگران	۲۰۱۲	قضاوت و تصمیم گیری، کار تیمی، ارتباطات، توانمندسازی و تفویض، رهبری، مهارت های فنی، اعتماد سازی، خودآگاهی، مدیریت تعارض، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تغییر، نوآوری، برنامه ریزی و سازماندهی کار، مدیریت ریسک

ابلاغ سند چشم انداز ۱۴۰۴ توسط مقام معظم رهبری در آبان ۱۳۸۲، نقطه عطفی در مدیریت راهبردی و ساماندهی حرکت کلی کشور در جهت اهداف متعالی انقلاب اسلامی بوده است. چشم انداز ۱۴۰۴ به مثابه هدفی آرمانی و تحقق پذیر، عامل انسجام بخش همه سیاستهای کلی نظام به شمار میرود، افق پیش روی همه قوا، دستگاهها، نهادها و مردم را نشان داده است. این سند راهنمایی برای برنامه ریزی و توسعه کشور ایران است و بر آن است تا ایران، ظرف ۲۰ سال از کشورهای منطقه قفقاز، آسیای میانه و خاورمیانه از نظر اقتصادی، علمی و فناوری پیشی بگیرد. مدیران دولتی باید تصمیمات، اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و جایگاه تعریف شده در سند چشم انداز را در پیش گیرند و بدین منظور ضروری است از شایستگیهای مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در این مسیر برخوردار باشند. در ادامه الگوی مدیران دولتی ایران در قالب شکل ذیل آورده شده است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴).



در جدول ذیل ابعاد شایستگی، از دیدگاه امیر المومنین (ع) آورده شده است. (قربان نژاد، عیسیٰ خان، ۱۳۹۲)

ردیف	شایستگی	ابعاد
۱	تقوی مداری	آخرت گرایی خدا ترس بودن کنترل هوی نفس پرهیزکاری بخل ورزیدن بر نفس
۲	رفتاری-اخلاقی	پاکدامنی راست گویی پرهیز از غرور و خودپسندی مهربانی و گشاده رویی میانه روی و اعتدال پرهیز از عیب جوئی عیب پوشانی طرد سخن چین پرهیز از تملق و ستایش نیک رفتاری خویشتن داری و شکیبایی عفو، بخشش و گذشت الگو بودن فروتنی و نرم خوئی مدارا در عین قاطعیت
۳	امانت داری	حفظ سنت های نیکو امین بودن عدم خیانت در امانت حفظ بیت المال
۴	عدالت ورزی و انصاف	رعایت عدالت انصاف در حق همگان پرهیز از ستمکاری عدالت گستری توزیع منابع بیت المال به مساوات
۵	تصمیم گیری	تامل ورزی و اندیشیدن در کار دوراندیشی قاطعیت در تصمیم گیری آزمایش قبل از انتخاب

شایستگی مدیران دولتی

پنج حوزه شایستگی برای مدیران دولتی وجود دارد که عبارتند از: شایستگی وظیفه ای، شایستگی حرفه ای در حوزه های موضوعی، شایستگی حرفه ای در امور اداری، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی .

حوزه های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است؛ اما چون مدیران دولتی مسئولیت شماری از کارکنان و امور رسمی را بر عهده دارند، محتوی شایستگی خاص آنها از شایستگی های دیگر مستخدمان عمومی متفاوت است به باور ویر تانن، در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه ای «مهم ترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه ای، عملکرد است که در اینجا به عنوان اجرای خط مشی معین توسط سیاستمداران ادراک می شود. دومین حوزه شایستگی مدیران دولتی، شایستگی حرفه ای است که معیار آن پیشرفت در زمینه های ذیل است: هدف خط مشی (مثل خدمات اجتماعی بهتر)، موضوع دانستن چگونگی (مثل تبر بیشتر در قانونگذاری)، برنامه های خط مشی (مثل اشتباهات کمتر در ارائه خدمات)، دانستن چگونگی تلفیق تلاشها؛ یعنی هماهنگی (مثل کارایی بیشتر). (اسدی فرد و همکاران، ۱۳۹۰)

نتیجه گیری

امروزه مدیران، نقش حیاتی و استراتژیک در سازمانها بخصوص سازمانهای دولتی دارند. عملکرد مدیران دولتی تاثیر بسزایی در زندگی سطوح مختلف جامعه دارد. لذا اتخاذ سیاستها، خطی مشی ها و تصمیم گیری های صحیح سازمانی، نیازمند وجود مدیران شایسته در سازمان میباشد. بنابراین انتخاب و انتصاب مدیران شایسته، مهمترین و حساسترین وظیفه هر سازمان بشمار می آید. بر همین اساس امروزه تلاش می شود تا افرادی را در پست های مدیریت بگمارند که توانایی و شایستگی های لازم را برای رهبری اثربخش داشته باشد. از طرف دیگر مرور مبانی نظری غنی و متون و ادبیات دینی و اسلامی نشان می دهد که می توان مبانی، اصول و ابعاد نظری با ارزشی به منظور استخراج شایستگی های مدیران دولتی در این متون موجود یافت که بر در این پژوهش به آن پرداخته شد. بهمین منظور در درجه اول شناخت مفاهیم و نظریات شایستگی وشایسته سالاری و در درجه دوم بکارگیری آنها در انتخاب، ارتقاء و آموزش مدیران نقش بسیار تعیین کننده در بقاء و موفقیت یا شکست سازمان می گردد.

منابع :

۱. اورعی یزدانی ، بدرالدین . (۱۳۷۴) .نظام شایستگی در فرهنگ اسلامی .مجله علوم انسانی (۱) ، ۷۹-۹۷.
۲. ایمانی ، عبدالمجید ؛ قدرتی ، سمانه.(۱۳۹۵).مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام.پژوهش های مدیریت عمومی،(۳۳)، ۱۹۱-۲۲۱ .
۳. ترک زاده ،جعفر؛ انصاری ،سمیه .(۱۳۹۴).تدوین و اعتبار یابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی های مدیران دانشگاهی باتوجه به آموزه های اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی ۹،(۱)، ۴-۲۲.
۴. حاج کریمی ، عباسعلی ؛ رضائیان ،علی ؛ هادی زاده ، اکرم ؛ نائینی ، علی . (۱۳۹۰).طراحی مدل های شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران .چشم انداز مدیریت دولتی ،(۸)، ۲۳-۴۳ .
۵. حصیرچی ،امیر ؛ سلطانی ، محمدرضا ؛ فرهی بوزنجانی ، برزو.(۱۳۹۰).الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (حضرت آیت ا...العظمی امام خامنه ای (مدظله العالی)).فصلنامه نظارت و بازرسی ، (۱۷)، ۷-۳۸.
۶. خنیفر ، حسین .(۱۳۸۶).کارآفرینی در نظام ارزشی ، قم ، انتشارات ایران نگین.
۷. رحیم نیا،فریبرز؛هوشیار ، وجیهه .(۱۳۹۱).واکاوی ابعاد و مولفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکی.علمی پژوهشی مدیریت فردا،(۳۱)، ۱۱۷-۱۳۸ .
۸. سلطانی ،محمدرضا؛ علیانی ،موسی .(۱۳۹۶).مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی ها در سازمان.فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) ، (۱)، ۱۵۷-۱۸۲ .
۹. طبیبی، جمال الدین ؛ فتحی ، محمد ؛ ریاحی ،لیلا ؛ یوسفی نژادی ، ترانه .(۱۳۸۹) .ارتباط شایستگی مدیران و کارایی بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران ، فصلنامه علمی پژوهشی طب و تزکیه ، (۷۷)، ۱۷-۲۴.
- ۱۰.عسگری ،ناصر ؛ نیکوکار؛ غلامحسین ؛ صفری ، حسین ؛ غلامی ، مهرداد .(۱۳۹۴).الگوی شایستگی مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم انداز ۱۴۰۴.مدیریت در دانشگاه اسلامی ۹، (۱)، ۲۳-۳۸
- ۱۱.قربان ژاد ، پریسا؛عیسی خانی،احمد.(۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران براساس نهج البلاغه.فصلنامه مدیریت توسعه و تحول،(۱۵)، ۱۷-۲۲ .
- ۱۲.مظفری ، سید امیر احمد؛ مشرف جوادی ، بتول ؛نادریان ، مسعود.(۱۳۸۱).تعیین مهارتها و شایستگی های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارایه یک الگوی مدیریتی در این زمینه.علوم حرکتی و ورزشی، (۱)، ۹۲-۱۰۴.
- ۱۳.نورمحمدی ،محمدرضا؛ نیک معین ،جواد .(۱۳۹۴).معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی (ع)در نهج البلاغه .فصلنامه تخصصی اسلام و مدیریت ، (۷)، ۱۳۹-۱۵۹ .

14. Taher, Samer (2007) Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Train ing Company
15. Draganidis, F. and mentaz , G .(2006),Competency-based management : a review of systems and approaches , information management & computer security , vol. 14 No.1.
16. Haunstein P. (2000). Competency modeling. Approaches and strategies. Permanent J serial online. Available from: WWW.csae.com/client/csae.pdf
17. Koenigsfeld, J.P.,Perdue, J.,Youn, H . & Woods, R.H. (2011). The changing face of competencies for club managers , Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management . vol. 23. No.7. pp. 902-922.
18. Thorn, M.(2002). Leadership in international organization : global leadership competencies, available at : www.academi.umd.edu/publications/global_leadership/marlene_thorn.htm