

A MONTHLY MAGAZINE

ماهنامه علمی-آموزشی در زمینه مدیریت

T A D B I R  
ON  
M A N A G E M E N T

VOL.18 NO.179 Mar/Apr 2007

ISSN 1022 - 7199

تدابیر ۱۷۹

● سال هجدهم ● شماره ۱۷۹ ● فروردین ۱۳۸۶ ● ۱۵۰۰ تومان

آینده‌نگاری  
بستری برای هم‌اندیشی سازمانی

Future Research

مدیریت کانال‌های توزیع  
روشهای انتقال تکنولوژی  
استراتژی تجاری اسب‌تروا  
نیازهای مدیریت در عصر جدید  
آموزش مدیران با الگوی شایستگی  
انضباط در سازمان با رویکردهای نو  
سازمانهای مجازی؛ از رویا تا واقعیت  
امکان‌سنجی بازار و موانع آن در ایران  
سنجش موفقیت برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات  
سرمايه گذاري خارجي در کشورهاي در حال توسعه

تعریف است:

شایستگی عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه‌هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.

در زیر نمونه‌های دیگری از این تعاریف آمده است:

شایستگی عبارتست از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز به نمایش بگذارد. (دولت ساسکاچوان، ۱۹۹۸).

شایستگی ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است. (هی‌گروپ، ۲۰۰۱)

اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، تواناییها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، بکار می‌رود. بعنوان مثال شایستگی گوش دادن که معمولاً در مدل‌های شایستگی وجود دارد. شامل رفتارهایی از قبیل تماس چشمی، تکان دادن سر، تصدیق شفاهی، تعبیر صحیح و... است. اینکه یک فرد چطور شایستگی گوش دادن را بطور مناسب بکار ببرد، به داشتن دانش درباره گوش دادن، مهارت درباره رفتارهای گوش دادن و انگیزه برای گوش دادن وابسته است.

شکل (۱) این امر را بصورت نمایی نشان می‌دهد. این شکل برگرفته از موسسه اسکانور (۲۰۰۳) و صورت کامل شده آن است.

البته ارائه این شکل به معنی رسیدن به یک توافق و اجماع نظر نیست، بلکه به گونه‌ای جمع آوری و حاصل نظرات افراد مختلف است. در تایید این مسئله توافق نداشتن صاحب‌نظران در زمینه تعریف شایستگی‌ها پژوهشی توسط زمک در سال ۱۹۸۲ انجام شد. وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کند و پس از انجام مصاحبه‌ها او نتیجه گرفت؛ هیچ توافق روشنی و واحدی درباره آنچه

## آموزش مدیران با الگوی شایستگی

مرنضی کرمی

mor.karami@gmail.com

### مقدمه

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه بخوبی در بسیاری از سازمانهای موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصتهای عصر حاضر، مدیر را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمانها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمانها به مدیران شایسته پیش از پیش آشکار شده است. پس سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است.

یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است. در این مقاله سعی می‌شود، به ارائه مفهوم شایستگی مدیران و فرایند سه مرحله‌ای طراحی برنامه‌های آموزشی بر اساس آن پرداخته شود.

### مفهوم شایستگی مدیران

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که بخوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد

شایستگی و معنا و مفهوم آن است. مرور تعاریف زیر که عمدتاً توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است، می‌تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد.

فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را بعنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند.

کیو (۱۹۹۳) شایستگی را بعنوان نتیجه به کاربردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف می‌کند. عبارتی دیگر شایستگی = مهارت + دانش.

موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و تواناییها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. همانطور که مشاهده می‌شود، این تعریف مولفه توانایی را نیز به مولفه‌های شایستگی افزوده است.

فیلپوت و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را بعنوان ترکیبی از مهارتها، دانش و نگرشهای مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه‌ای اثر بخش، تعریف می‌کند.

در این تعریف مولفه نگرشها بجای تواناییها آمده است. در تعریفی دیگر، مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف هانستین (۲۰۰۰) از این نوع

اول آنکه به فهرست جامعی از شایستگی دست خواهیم یافت. هنگامی که شایستگی را از دید صاحب نظران مختلف از گذشته تا حال حاضر بررسی کنیم، احتمال اینکه بعدها در ادامه کار، مفهومی از شایستگی شناسایی شود که در فهرست تهیه شده از نظرات صاحب نظران دیده نشده باشد، اندک است. در واقع انجام این کار موجب تهیه فهرست جامع شایستگی ها می شود.

دوم اینکه هنگامی که، شایستگی ها را از دید صاحب نظران مختلف بررسی می کنیم، می توانیم، پی ببریم که کدام شایستگی بیشتر مورد نظر صاحب نظران است. به اینگونه که می توانیم تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی های مورد تاکید را استخراج کنیم.

ب - مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان: این مرحله در واقع شامل مصاحبه با افرادی است که دارای عملکرد عالی هستند. این کار به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی آنها که موجب برجسته شدن آنها و تمایزشان از بقیه سازمان شده است، انجام می شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه های عملکرد اثر بخش و غیر اثر بخش اختصاص می یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگی ها در عمل و زندگی واقعی بکار می رود. اجرای این مرحله می تواند در بردارنده دو مزیت باشد:

اول آنکه می توانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پردازیم. بدینگونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص، به فهرستی از شایستگی ها دست می یابیم. در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد. یا اینکه شایستگی های استخراج شده دقیقاً همان شایستگی هایی است که از منظر صاحب نظران تهیه شده است و یا اینکه شایستگی های جدید شناسایی می شود که در فهرست تهیه شده از منظر صاحب نظران نیامده است که در این صورت می توانیم با افزودن آن به فهرست به جامع تر کردن و تکمیل فهرست شایستگی های مدیران پردازیم. پیش آمدن هر یک از این دو حالت در بردارنده مزیت های خاص خود است.

دوم اینکه می توانیم تا حدی به بومی کردن شایستگی ها پردازیم، بدین صورت

**مهمترین تفاوت الگوی شایستگی با دیگر الگوهای آموزش مدیران، در تاکید الگوهای سنتی بر انتقال دانش صرف است. در حالی که الگوی شایستگی معتقد است که آموزش علاوه بر انتقال دانش باید مهارتها، نگرشها و انگیزه ها را هم دربرگیرد.**

تشریح مراحل تعیین مدل شایستگی پرداخته می شود.

#### ۱) تعیین مدل شایستگی مدیران

در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفت، یک متدولوژی اصلی شناسایی شد که بیشتر مورد تایید قرار گرفته است. در اینجا سعی می شود بطور مختصر این متدولوژی و گامهای اساسی آن، بیان شود. این رویکرد دارای پنج گام اساسی است که بطور مختصر در زیر به آنها پرداخته می شود. قابل ذکر است که این رویکرد مورد قبول بسیاری از صاحب نظران است و در واقع، آنها در ارائه روش شناسی خود، روشهای مشابه این ارائه کرده اند از جمله می توان به کلارک (۱۹۹۱)، شرمین (۲۰۰۲)، ای وی کامپر فرم (۲۰۰۲) اشاره کرد.

الف - بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی: در اینجا پژوهشی بمنظور شناسایی مدل های داخلی موجود و مدل های خارجی که ممکن است برای نقشهای مختلف وجود داشته باشد، انجام می شود. در واقع در این مرحله تا حد امکان به بررسی آرای صاحب نظران مختلف از سالهای دور تا عصر حاضر پرداخته و نظرات آنها در مورد شایستگی مدیریتی استخراج می شود. این امر می تواند دو مزیت عمده داشته باشد:

شایستگی ها را می سازد وجود ندارد. نکته دیگر در زمینه تعریف شایستگی، آنکه معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می شود. اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل بگونه ای اثر بخش است و تعریف دوم عبارت است از آنچه یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک هستند اما متفاوت اند. دومی در بردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است، در حالی که اولی با آنچه که یک فرد بعنوان یک کار مهم در شغل خود، انجام می دهد ارتباط دارد. (مایر، ۲۰۰۳) معنای دوم معنای واقعی شایستگی است و در این مطالعه نیز همین معنا مد نظر است تعریف شایستگی های مدیریتی نیز مشابه همین تعاریف است نمونه ای از تعاریف شایستگی ها مدیریتی در زیر آمده است:

شایستگی های مدیریتی متشکل از مجموعه ای از دانش، مهارتها و تواناییها و انگیزه ها است به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را بخوبی انجام دهد. (مرکز مشاوره جی جی ان، ۲۰۰۴).

حالا که مفهوم شایستگی و شایستگی های مدیریتی آشکار شد به بیان فرایند طراحی برنامه های آموزش مدیران پرداخته می شود.

فرایند طراحی برنامه های آموزش مدیران فرایند طراحی برنامه های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، شامل سه مرحله اساسی است که عبارتند از: تعیین مدل شایستگی ها، تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت.

ویلیام بیهام در اثر خود تحت عنوان «توسعه سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» (۲۰۰۲) از این سه گام جهت طراحی برنامه های توسعه ای یاد می کند.

اولین و مهمترین گام در طراحی برنامه های توسعه مدیریت بر اساس این رویکرد تعیین مدل شایستگی مدیران است. در واقع این مرحله حکم سنگ زیرین برنامه های توسعه را دارد. براین اساس در ادامه به

کند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نتایج از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل می‌شود تا اعتبار هر شایستگی بدست آید. این یک عمل و روش پذیرفته شده برای دفاع از مدل شایستگی است.

ه- تهیه مدل شایستگی: پس از اعتباریابی شایستگی‌ها، شایستگی‌های مورد نظر و معتبر شناسایی و سپس به تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف پرداخته می‌شود. این مدل اساس و پایه آموزش قرار می‌گیرد.

۲) تشخیص نیازهای آموزشی مدیران در مرحله قبل بر اساس مدل شایستگی تهیه شده، شایستگی‌های مورد نیاز هر سطح از مدیران مشخص می‌شود. در واقع شایستگی‌های مدیران به منزله وضعیت مطلوبی است که مدیران بایستی بدان برسند و فاصله آن با وضعیت موجود آنها نیاز آموزشی آنهاست. بر این اساس به منظور تشخیص نیازهای آموزشی مدیران بایستی به ارزیابی آنها در برابر شایستگی‌ها پرداخت. این امر مشخص می‌سازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز در کجا قرار دارد. برای این ارزیابی می‌توان از روشهای مختلفی استفاده کرد که بیهام و مایر (۲۰۰۰) سه روش عمده را بیان می‌کنند که عبارتند:

- ارزیابی توسط مدیر با تجربه دارای تدبیر
- ارزیابی فشرده توسط کانونهای ارزیابی
- ارزیابی از چند دیدگاه که توسط همکاران و زیردستان انجام می‌شود. (بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای)

شرکت خدماتی متفاوت با شایستگی‌های مورد نیاز یک مدیر در همان سطح در شرکت صنعتی است. پس در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌ها از این لحاظ پرداخته می‌شود.

سوم پس از اینکه شایستگی‌های مدیران سازمان خاص و در سطوح مختلف مشخص شد. نکته دیگری که باقی می‌ماند، این است که یک مدیر به همه شایستگی‌های مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد. بعبارتی دیگر ممکن است برای یک مدیر ارشد در یک سازمان سیاسی فهرستی از مهارتها از جمله ارتباطات، مدیریت بحران، مدیریت اعتماد، تصمیم‌گیری، حل مساله و ... ذکر شده باشد. آیا این مدیر به همین مهارتها به یک اندازه نیاز دارد؟ یا اینکه برخی از آنها مهمترند؟ بنابراین بایستی در اعتباریابی به مشخص کردن این امر یعنی وزن دهی به شایستگی‌های مختلف نیز پرداخته شود.

حال که اهداف انجام اعتباریابی مشخص شد، به بیان روشهای مختلف اعتباریابی شایستگی‌ها می‌پردازیم.

یکی از اصلی‌ترین روشها، روش اعتباریابی محتواست:

فهرست اولیه شایستگی‌ها تبدیل به فرمت پرسشنامه می‌شود و پرسشنامه روی نمونه آماری مشخص اجرا می‌شود. پرسش در این زمینه است که کدام شایستگی‌ها برای عملکرد موفقیت‌آمیز در آن سازمان ضروری و چقدر ضروری هستند. هر پرسش شونده ای می‌تواند نظر خود را روی پیوستاری از «اصلا ضروری نیست تا کاملا ضروری» بیان

کند شایستگی‌های مورد نظر در سازمان خاص مشخص می‌شود.

همانطور که در ابتدای این بخش نیز مطرح شد، شرمین و دیگران (۲۰۰۲) نیز از ارائه دهندگان این متدولوژی هستند. اما آنها در این مرحله بخش دیگری را نیز به متدولوژی خود می‌افزایند و آن اجرای مصاحبه با متخصصان در حوزه شایستگی‌ها و بررسی شایستگی از نظر آنهاست. این امر نیز می‌تواند در واقع هر دو مزیتی را که در بالا ذکر شد، در بر داشته باشد.

ج- تهیه فهرست اولیه شایستگی‌ها: طی انجام دادن مرحله اول و دوم، فهرستی از شایستگی‌ها بدست می‌آید که در واقع لیست اولیه شایستگی‌هاست. توصیه می‌شود، در این مرحله به تعریف شایستگی‌ها نیز پرداخته شود. بدینصورت که هر یک از شایستگی‌ها در حد یک یا دو خط و ترجیحا بصورت مصدری تعریف شود تا منظور و مقصود از شایستگی مشخص شود. این کار می‌تواند در مرحله بعدی که اعتباریابی شایستگی‌هاست، بسیار کمک کند.

د- اعتباریابی شایستگی‌ها: لیست شایستگی‌هایی که در مرحله قبل بدست می‌آید، درواقع فهرست خام شایستگی‌ها است. به همین دلیل بایستی به اعتباریابی آن پرداخته شود. در واقع هدف از اعتباریابی دست یافتن به موارد زیر است:

اول آنکه شایستگی‌های مطرح شده بعنوان شایستگی‌های عام مطرح است و کمتر صاحب‌نظران به تقسیم‌بندی آنها براساس سطوح مدیریت پرداخته‌اند. به عبارتی دیگر همانطور که در مدیریت، سطوح مختلف داریم (که عمدتا به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می‌شود) هر یک از مدیران این سطوح بی‌شک بایستی دارای شایستگی‌های خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌های مربوط به هر سطح پرداخته می‌شود.

دوم آنکه شایستگی‌ها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. بعبارتی دیگر همه مدیران میانی در همه سازمانها شایستگی‌ها مورد نیاز یک مدیر میانی در



شکل ۱- مولفه‌های شایستگی

مستمر برنامه های توسعه مدیریت را فراهم کند.

### نتیجه گیری

بکارگیری شایستگی ها جهت طراحی آموزش مدیران رویکرد نوینی است که در دهه ۱۹۷۰ ظهور کرد و در سالهای بعد توسعه و گسترش یافت. منظور از شایستگی دانش، توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه جهت انجام موفقیت آمیز کارهاست. برای طراحی برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی بایستی سه مرحله اساسی را طی کرد که عبارتند از تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش بینی و اجرای برنامه های توسعه ای. در فاز اول، هدف تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت است که بتوان در مرحله بعد با ارزیابی مدیران با آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه های توسعه ای مناسب دست یافت. عمده مزیت بکارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیقتر نیازهای آموزشی مدیران و افزایش کارایی آموزشها و از سوی دیگر کاربردی بودن آموزشها و پرهیز از انتقال دانش صرف است. □

### منابع

1. Cave, E&Mc Keown, P(1993). Managerial Effectiveness : The Identification of Need. Management Education and Development ,Vol 24 ,No 2 pp122-137
2. Byham ,W(2002). Developing Dimension/Competency-Based Human Resource systems. Canada:DDI
3. Byham ,W&Moyer,R(2002). Using Competencies To Build A Successful Organization. Canada:DDI
4. Clarck,D(1999). Discussion Competencies. <http://www.nwlink.com>
5. Government of saskatchewan(1998). Executive director/director/senior manager management competency profile. <http://www.aasa.org>
6. Haunstein ,p(2000) . Competency Modeling Approaches and strategies. [csae.com/client/csae.pdf](http://csae.com/client/csae.pdf)

بقیه منابع در دفتر نشریه موجود است.

- مرتضی کریمی: دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه تربیت مدرس و سرپرست آموزش شرکت ایران خودرو - خراسان

**در تعیین مدل شایستگی، مصاحبه با افراد موفق و برجسته سازمان، دو حسن دارد:**  
**۱- ارزیابی فهرست تهیه شده در مورد شایستگی ها و افزودن موارد جدید به آن**  
**۲- بومی کردن شایستگی ها.**

تمرین شایستگی پرداخته می شود. بدین منظور از روشهای سناریو نویسی، بررسی موردی و ایفای نقش استفاده می شود.

از جمله مهمترین روشهایی که جهت آموزش شایستگی ها وجود دارد، روشی است که توسط وتن و کامرون(۱۹۹۸) ارائه شده است. آنها در اثر خود تحت عنوان «توسعه مهارتهای مدیریت» این روش را در چهار مرحله توصیف می کنند که عبارتند از: سنجش اولیه مهارت، یادگیری مهارت، تمرین مهارت، سنجش ثانویه مهارت.

در گام اول با ارائه یک تست به فراگیران سعی بر آن است که وضعیت فعلی فراگیران از نظر مهارت مورد نظر شناسایی شود. در گام دوم به ارائه مطالب در زمینه مهارت مورد نظر پرداخته می شود و سعی بر آن است که از این راه مهارت یاد گرفته شود. در مرحله بعد بمنظور اینکه فراگیران بتوانند مهارت را در عمل بکارگیرند، به تمرین آن پرداخته می شود. بدین منظور از طریق بیان سناریوهای مختلف و ایفای نقش سعی بر آن است که فراگیران به تمرین مهارت بپردازند. در نهایت مجدداً به سنجش مهارت پرداخته می شود تا میزان پیشرفت فراگیران مشخص شود.

قطعاً گرفتن بازخورد از طریق ارزشیابی تکوینی و در پایان دوره می تواند زمینه بهبود

مزیت اصلی استفاده از این روش جهت تعیین نیاز آموزشی مدیران این است که برنامه های آموزشی را تنها در اختیار کسانی می گذارد که به آن نیاز دارند. اگر برنامه ای که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد، ارزشی در بر نخواهد داشت. استفاده نامناسب از منابع آموزشی هم موجب اتلاف وقت مدیران و در نتیجه تحمیل هزینه هایی برای سازمان می شود - زیرا مدیران مدتی از وقت کاری خود را در جایی غیر از محل کار خود می گذرانند - و هم موجب تحمیل هزینه های مالی بر سازمان می شود - زیرا سازمان می توانست از پولی که صرف این برنامه ها کرده در جای دیگر خیلی بهتر استفاده کند- (بیهام و مایر، ۲۰۰۰)

### ۳) شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت

در واقع این مرحله در بردارنده سه گام اصلی است:

- شناسایی فرصتهای توسعه مدیریت (کارگاه آموزشی، مربیگری، مونیوتورینگ و..)
  - توسعه شایستگی های مدیریتی (اجرای برنامه های شناسایی شده)
  - ارزیابی مجدد شایستگی های مدیریتی (به منظور تعیین میزان بهبود) (بسپک، ۲۰۰۳)
- پس از مشخص شدن نیازهای آموزشی مدیران، در این مرحله بایستی فرصتهای آموزشی مناسب جهت پاسخگویی به این نیازها را پیش بینی و اجرا کرد. مهمترین تفاوت میان برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی با برنامه های آموزشی دیگر در همین برنامه های توسعه ای است. در برنامه های آموزشی سنتی که معمولاً بصورت سخنرانی نیز برگزار می شود آنچه که بیشتر اتفاق می افتد، انتقال دانش است. در حالی که در رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی انتقال دانش جزء کوچکی از برنامه های آموزشی است. زیرا همانطور که بیان شد شایستگی علاوه بر دانش شامل توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه نیز است. در این برنامه های توسعه ای سعی بر آن است که فرد شایستگی را در عمل یاد بگیرد. بر این اساس پس از ارائه دانش به