

را دارند؛ ۴ - مدیران به عنوان یک انسان شناس. اینکه مدیران با چه استانداردی کار می کنند مهم نیست. مدیران موثر باید در به وجود آوردن تیم کاری ماهر باشند، مدیران باید ریسک را بپذیرند و راستی، صداقت، مسئولیت پذیری را به نمایش درآورند و آماده گرفتن نقشهای جدید باشند.

گریفین (GRIFFIN) (۳) مدیران را برای انجام صحیح وظایف مدیریتی ملزم به تعدادی مهارت خاص دانست که از جمله این مهارتها عبارتند از:

- ۱ - مهارت انسانی؛ ۲ - مهارت فنی؛
- ۳ - مهارت ادراکی؛ ۴ - مهارت تشخیصی؛
- ۵ - مهارت ارتباطی؛ ۶ - مهارت تصمیم گیری؛
- ۷ - مهارت در مدیریت زمان.

به عقیده وی مهارت تشخیصی یعنی مهارتهایی که یک مدیر را به دادن مناسبترین پاسخ به یک موقعیت قادر می کند. مدیران باید بتوانند تنوعات را مدیریت کنند. آنان باید قادر باشند که یک گروهی از افراد باهوش و افراد ماهر که دارای شخصیتهای متفاوت فردی هستند را در یک تیم هماهنگ کرده و هدایت سازند. (۴)

مدیران نیازمند یک سری مهارتهای خاص هستند، شامل: (جدول شماره ۱)

- هرلی و انگلیش و استفی (۶) در کتاب «مهارتها برای رهبری موفق در قرن ۲۱، استانداردها برای عملکردهای بالا و عالی مدیران» به مهارتهای ذیل اشاره دارند که برای مدیریت موثر و اساسی هستند:
- رهبری آگاهانه؛ ● سیاست و اداره کردن؛
 - ارتباطات و روابط جمعی؛ ● مدیریت

تعمیم گیری	رهبری	ارسانات	جدیت و استقامت
کنترل	تعابیت	نوآوری	قود تخیل و تصور
قدرت مند کردن	مدیریت کارآمد دارای افکار	بهبود مداوم	مهارت تحلیل فهم دیگران
فرهنگ مشارکت و تعاون	باز و نامحدود	مذاکره و معامله	رشد افراد در سازمان
مشاوره	مزیتگری	ارائه یک ایده ال	استعداد بیان روشن
سازماندهی	مدیریت در بحران	تعامل به کار سخت	هوشیاری و زیرکی
هماهنگی	مدیریت نشاء	جستجو کردن فرصتها یا	فکر خلاق
برنامه ریزی	مدیریت مقامات ماحوق	شکار فرصتها	تعامل و استنباط خطر کردن
تعویض اختیار	مدیریت عملکرد	مهارت مواجهه شدن با	ریسک پذیری
سیاستگذاری	مدیریت تحول و تفکر روشن	شرایط ناخوشایند	تهور
قدرت و سیاست	توسعه ارتباطش	مهارت سازگاری سریع با	
معدوداری		تغییرات	

جدول شماره ۱: مهارتهای خاص مدیران

توجه به لیاقت و شایستگی افراد در کار را شاید بتوان با قدمت تاریخ پیدایش دولتها در جهان مقارن دانست آمار ارزیابی شایستگی و لیاقت به طور علمی و آماری و با استفاده از روشها و فنون روانشناختی، عمری بیش از یک قرن ندارد. (۱)

شناخت ابعاد شایستگیهای مدیریتی، برای توسعه و برای ارزیابی مدیران یک عامل اساسی است. مدیران، مسئول مدیریت کردن سازمانهای پیچیده با چالشهای مختلف و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی هستند. سه مشخصه اصلی شغل مدیریت، ایجاز، تنوع و جزه کردن کار است. مدیران باید دارای سرعت عمل باشند و انعطاف پذیر، و به گونه ای شایسته رفتار کنند که رفتار آنها منجر به اثربخشی در محیط شغلی شود.

پل سندویث (PAUL SANDWICH) اظهار می دارد که امروزه سازمانها با سه تهدید مواجهند که متقاضی «کیفیت روبه رشد»، «کاهش هزینه» و «نوساوری» هستند. برای کسانی که نقش مدیریت و سرپرستی دارند این مفاهیم نیاز به دانش و مهارتهای با درجه بالایی را طلب می کند. سندویث الگوی حوزه شایستگی را ارائه داده است. در این الگو شایستگیهای مدیر درگرو افزایش نقش او در مدیریت و سرپرستی است. در واقع وی معتقد است که کیفیت بخشی به هر یک از سه موضوع فوق می تواند به میزان افزایش شایستگی مدیر کمک کند.

فری سن (FEIRSEN) (۲) نقشهای جدید برای مدیران در نظر می گیرد:

- ۱ - نقش مدیران به عنوان تاریخ دان؛ ۲ - مدیران به عنوان مشوقین؛ ۳ - مدیران نقش چراغ هدایت

الگوی

شایستگی

مدیران

ما فوریان

شناخت ابعاد شایستگیهای مدیریتی برای توسعه و ارزیابی مدیران یک عامل اساسی است.

مدیران باید دارای سرعت عمل باشند و به گونه ای شایسته رفتار کنند که به اثربخشی در محیط کار منجر شود.

شایستگیهای مدیر درگرو افزایش نقش او در مدیریت و سرپرستی است.

توسعه شایستگیهای مدیریتی، بهبود اثربخشی مدیریتی را در پی خواهد داشت.

در انتخاب نهایی مدیران باید ملاکهایی نظیر میزان اعتماد به نفس، خودشناسی، روحیه خدمت به مردم و حسن شهرت حرفه ای مورد توجه قرار گیرد.

با استفاده از افراد متعدد می توان نیاز سازمانها به اهرمهای نظارتی را کاهش داد.

از صفات شخصی و تخصصهای حرفه‌ای می‌توان اشاره کرد:

- ۱ - سنجش نگرش مثبت (تاچه اندازه خوشبینی و سلوک در او وجود دارد؟)
- ۲ - اندازه‌گیری اعتماد به نفس (درجه و میزان خودشناسی و خودباوری چقدر است؟)
- ۳ - تعیین حساسیت نسبت به دیگران (تاچه اندازه به مهارتها و ویژگیهای دیگران توجه دارد؟)
- ۴ - مردم‌شناسی و مردم‌داری؟
- ۵ - روحیه خدمت به مردم؟
- ۶ - سخت‌کوشی و تحمل حجم کاری زیاد؟
- ۷ - حسن شهرت حرفه‌ای؟
- ۸ - انضباط مالی؟
- ۹ - وجدان کاری.

با استفاده از افرادی که در قبال کار خویش دارای احساس تعهد درونی هستند می‌توان نیاز سازمانها به اهرمهای نظارتی متعدد را کاهش داد.

منابع و مأخذ:

- ۱ - اردبیلی، یوسف، مبانی قانونی و علمی ارزشیابی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۱۲، زمستان ۱۳۷۳.
- 2 - FEIRSEN, R. "ARE PRINCIPALS OBSOLETE? EXECUTIVE EDUCATOR, 1994".
- 3 - GRIFFIN, RICKY MANAGEMENT FUNDAMENTALS TEXAS A & M UNIVERSITY 4 ED, 1994.
- 4 - CLARK, S.S. "WHAT LEADERSHIP SKILLS DO PRINCIPALS REALLY NEED? THE SCHOOL ADMINISTRATOR, 1995."
- 5 - ARMSTRONG, MICHAEL, HOW TO BE CAN EVEN BETTER MANAGER, BOSTON: ALLYN AND BACON COMPANY, 1994.
- 6 - HOYLE J, ENGLISH F, AND STEFFY B. SKILLS FOR SUCCESSFUL 21st CENTURY SCHOOL LEADERS. AMERICAN ASSOCIATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS, ARLINGTON, V A, 1998.
- ۷ - غفاریان، و قسا، شایستگیهای مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.
- ۸ - الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، چاپ هشتم تهران، نشر نی، ۱۳۷۴.

● همایون‌فرمان: دانشجوی دکتری مدیریت آموزش

جانشین مطرح شده، یعنی شناخت کارکنان واجد شرایط و آموزش دادن و آماده‌سازی آنها برای تامین نیازهای سازمان چرخش شغلی (JOB ROTATION) در ایجاد انگیزه و رشد تواناییهای کارکنان نقش موثر دارد.

- شناسایی افسر به کمک تشکیل بانک اطلاعاتی و آماده‌سازی آنها؛
- برنامه‌های آموزشی برای ایجاد آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های موردنظر و وسعت یافتن بینش و طرزتفکر آنها نسبت به شغل و کل سازمان و عملیات آن و ایجاد اعتماد به نفس و تقویت حس مسئولیت‌پذیری آنان و درنهایت حائز شرایط شدن برای تصدی مدیریت. (۸)
باتوجه به وضعیت موجود منابع انسانی، ضرورت توجه بیشتر به منابع انسانی امری بدیهی است به گونه‌ای که:

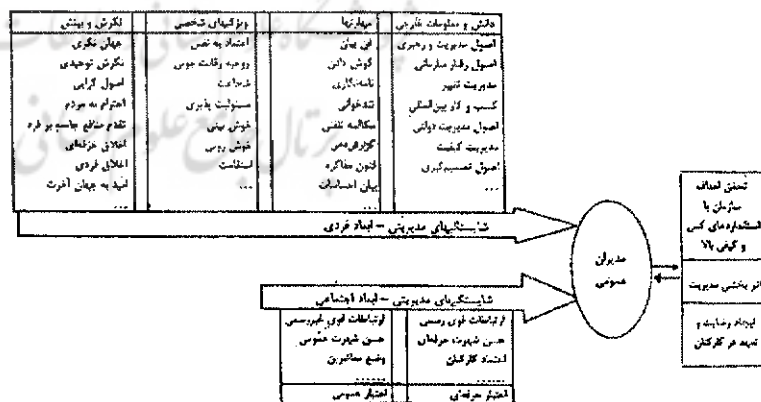
- ۱ - بر مبنای شرایط احراز، افراد و جایگاه سازمانی قرار گیرند؛
- ۲ - به‌سازی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام شود (تجزیه و تحلیل شغل و مشاغل)؛
- ۳ - ارزیابی مداوم و مستمر عملکرد در سطح فرد و واحدهای سازمان به‌عمل آید؛
- ۴ - اصلاحات لازم بر مبنای نتایج حاصل از

سازمانی؛ ● برنامه‌ریزی و توسعه؛ ● ارزیابی کارکنان و مدیریت پرسنل؛ ● پیشرفت و توسعه کارکنان؛ ● تحقیق؛ ● ارزشها و اصول اخلاقی رهبری.

به‌طورکلی می‌توان مؤلفه‌های شایستگی را در شش گروه کلی (ابعاد شایستگی) جای داد: (۷)
۱ - دانش و معلومات حرفه‌ای؛
۲ - مهارتها (مهارتهای رفتاری، مهارتهای فکری)؛
۳ - ویژگیهای شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی و...)
۴ - نگرش و بینش (ارزشها، اصول‌گرایی)؛
۵ - اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و...)
۶ - اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و...).

این ابعاد الگوی عمومی توسعه مدیران را شکل می‌دهد. الگویی که «شایستگی مدیران را به اثربخشی مدیریتی» پیوند می‌زند (شکل ۱). این الگو نشان می‌دهد که توسعه شایستگیهای مدیریتی، بهبود اثربخشی مدیریتی را در پی داشته و متقابلاً برای دستیابی به مدیریت اثربخشی، می‌بایست به‌صورت همه‌جانبه‌ای ابعاد شایستگی مدیران را توسعه بخشید.

شکل ۱ - الگوی عمومی (مادر) توسعه مدیران



منبع: و ناغفاریان - شایستگیهای مدیریتی ص ۸۱

ارزیابی عملکرد صورت گیرد.

نتیجه‌گیری

در انتخاب نهایی مدیران شایسته، به برخی

الگوی مناسب برای تامین مدیران شایسته در تامین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود، برنامه‌ریزی خدمتی (SUCCESSION PLANNING) یا برنامه‌ریزی برای تربیت