

## درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت

دکتر عادل آذر\*

تاریخ دریافت: ۸۷/۱/۲۰

میثم لطیفی\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۷/۴/۱۸

### چکیده

انتخاب کارکنان و مدیران در بخش دولتی از ابعاد مختلفی همچون قوانین و مقررات، فرایندها و حتی معیارهای شخصیتی و عملکردی، با موارد مشابه در بخش‌های دیگر متفاوت است. هر ساله تعدادی از مدیران دولتی در سطوح مختلف عالی، میانی و عملیاتی جابجا می‌شوند. سؤال این است که آیا برای چنین عزل و نصب‌هایی، ملاک و معیار قابل قبولی وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، معیارهای مذکور در مقایسه با یکدیگر از چه درجه اهمیتی برخوردارند؟ با عنایت به تأکید بر شایسته‌سالاری در قانون خدمات کشوری و تعیین پست‌های مدیریتی حرفه‌ای و ثابت در قانون مذکور، این مقاله به بررسی الزامات ساختاری و فرایندی و شناسایی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی - به جهت اهمیت جایگاه ایشان - پرداخته است. از این رو، با بررسی پیمایشی - کتابخانه‌ای منابع منتشر شده در خصوص ساختارها و فرایندهای انتخاب، ضمن معرفی مراکز ارزیابی و بهبود عملکرد مدیران به‌عنوان الگوی ساختاری مناسب، پنج دسته از معیارهای کلی خصوصیات و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی، نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق و میزان پذیرش و همکاری کارکنان، به‌عنوان معیار انتخاب مدیران منابع انسانی از طریق روش دلفی معرفی و توسط تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) رتبه‌بندی شده‌اند.

### واژگان کلیدی

انتصاب، مدیران منابع انسانی بخش دولتی، مرکز ارزیابی و توسعه، وظایف مدیران، نقش‌های مدیران، شایستگی‌های مدیران، مهارت‌های مدیران

Azar@modares.ac.ir

\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

Latifi@modares.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

طبق فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. از همین رو دستگاه‌های اجرایی موظفند:

الف - در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نمایند تا افراد از مسیر ارتقای شغلی، به مراتب بالاتر ارتقا یابند و در مواردی که از این طریق امکان انتخاب افراد شایسته وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت پذیرد. بدین ترتیب، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد سمت‌های مدیریت حرفه‌ای، از افراد شایسته با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله‌مراتب مدیریتی و از نیروهای خارج دستگاه استفاده نمایند.

ب - عزل و نصب متصدیان پست‌های مدیریت سیاسی (مذکور در ماده ۷۱ قانون خدمات کشوری) بدون الزام به رعایت مسیر ارتقای شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد.

ج - دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای چهارساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است و تغییر افراد قبل از مدت مذکور براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، امکان‌پذیر می‌باشد.

د - در هریک از دستگاه‌های اجرایی، مقامات، مدیران سیاسی تلقی می‌شوند و یکی از پست‌های معاونین مقامات اجرایی، ثابت تلقی می‌گردد و عزل و نصب متصدی آن براساس آیین‌نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و بقیه مدیران، حرفه‌ای تلقی می‌گردند.

هـ - دستگاه‌های اجرایی موظفند امکان ارتقای مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند.

و - به‌منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریت، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مکلف است نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی‌ربط اقدام نماید.

ز - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تنظیم نماید و هرگونه انتصاب و ارتقای مدیران منوط به طی دوره‌های ذی‌ربط می‌باشد.

همچنین در بند ۱۷ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی، ذکر شده است که اصلاح نظام اداری و خصوصاً توجه به به‌کارگیری مدیران لایق و امین و تأمین شغلی آنان، که هم‌اکنون بالغ بر هفتاد و سه هزار نفر می‌باشند، یکی از راهکارهای اصلی در اصلاح امور اجتماعی شناخته شده است.

علی‌رغم تأکیدات مکرر در قانون خدمات کشوری - که البته از تصویب آن زمان زیادی نگذشته است - و برنامه‌های توسعه، به نظر می‌رسد همچنان یکی از مشکلات اساسی نظام اداری، عدم توجه به مسئله مدیران شایسته است. در این بین، مدیران منابع انسانی به دلیل برخورداری از جایگاه خاص در نظام اداری و وابسته بودن بسیاری از امور کارکنان به ایشان، از اهمیت بیشتری برخوردارند. مدیران منابع انسانی (امور کارکنان) مجری قوانین اداری در سازمان‌ها هستند، برنامه‌های جذب را طراحی و تنظیم می‌کنند، فرایند استخدام و کارگزینی را برگزار می‌نمایند، به کارکنان آموزش‌های لازم را ارائه می‌دهند، نظام جبران خدمات و مزایا را طراحی می‌کنند، برنامه‌های بازنشستگی را اجرا می‌کنند و... تا بتوانند در سازمان فضای ایمن و راحت برای کار و فعالیت

کارکنان ایجاد نمایند و پاسخگویی سازمان در برابر قانون را تضمین کنند (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۵)، حال اگر چنین تصویری در بین کارکنان وجود داشته باشد که مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، خود صلاحیت‌های مذکور را ندارند و براساس معیارهای شایسته‌سالاری در مناصب گمارده نشده‌اند، آنگاه نمی‌توان تحول زیادی را در سازمان انتظار داشت.

این مقاله با هدف معرفی فرایند و ساختار مناسب انتخاب مدیران منابع انسانی و شناسایی معیارهای انتخاب ایشان در بخش دولتی، در پی آن است تا به دو سؤال اصلی یعنی چگونگی انتخاب مدیران منابع انسانی و چستی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی پاسخ دهد.

در بخش نخست، مطالبی در خصوص فرایند و انواع روش‌های انتخاب مدیران به‌مثابه ساختار انتخاب، بحث خواهد شد؛ روش‌های تک‌سنجه‌ای مثل آزمون هوش، شخصیت و... و روش چندسنجه‌ای مراکز ارزیابی از این قبیل‌اند. در بخش بعدی، معیارهای انتخاب مدیران از دیدگاه وظیفه‌گرایان و همچنین رویکرد نقش‌های مدیران و ادبیات مربوط به شایستگی‌های مدیران مطرح می‌شود. در پایان نیز نظر خبرگان در خصوص ساختار مناسب و معیارهای انتخاب مدیران ارائه می‌گردد.

#### ۱. فرایند و ساختار انتخاب

یکی از مسائل مهم در ایجاد نظام مطلوب، توجه به ساختار و فرایندهای آن به‌مثابه آناتومی و فیزیولوژی یک موجود زنده است. آنچه که ساختار و فرایندها را معنادار می‌کند، همانا هدف سازمان از یک‌سو و اقتضائات محیطی از سوی دیگر است. بدین ترتیب برای دستیابی و استقرار یک نظام مناسب و مطلوب، باید به این دو موضوع توجه نمود. به همین منظور، اندیشمندان مدیریت برای سطوح مختلف درون و بیرون سازمان و مولفه‌های موثر بر ساختار، ملاک‌هایی را تعیین نموده‌اند که با توجه به هر نظام، تمامی و یا برخی از آنها معنادار می‌شوند. در این مقاله به تناسب موضوع و

بحث‌های صورت‌گرفته در این حوزه، مواردی که مهم‌تر به نظر می‌رسند، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

هم‌اکنون نظام انتخاب مدیران در دستگاه‌های اجرایی با توجه به سطوح مدیریتی ایشان متفاوت است؛ مدیران عالی که در قانون، بخشی از مقامات را تشکیل می‌دهند عمدتاً توسط رؤسای قوا انتخاب می‌شوند، به همین منظور در نهاد ریاست‌جمهوری، دفتر مدیران ارشد، سازماندهی امور را برعهده دارد، البته در قوه قضاییه و مقننه -به دلیل کم بودن تعداد مدیران در آن قوه- چنین واحدی پیش‌بینی نشده است. مدیران میانی عمدتاً توسط وزرا و یا رؤسای سازمان‌ها انتخاب می‌شوند و نهایتاً اینکه مدیران پایه توسط مدیران میانی انتخاب می‌گردند.

چنین تمهیدی، وضعیتی را به وجود آورده است که هم‌اکنون حتی امکان برآورد دقیق تعداد مدیران دستگاه‌های دولتی وجود ندارد؛ از این‌رو در قانون خدمات کشوری (۱۳۸۶) پیش‌بینی شده است که بانک اطلاعات مدیران طراحی و مستقر شود. دانش مدیریت منابع انسانی نیز دستیابی به چنین مهمی را از طریق توجه به برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۱</sup>، طراحی نظام پیشرفت شغلی<sup>۲</sup> و نظام جانشین‌پروری<sup>۳</sup> امکان‌پذیر می‌داند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایندی راهبردی و عملیاتی است که پیش‌بینی ورود، گردش و خروج افراد به سازمان را به عهده دارد و برای آن، به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که مانع غافل‌گیری مسئولان سازمان در هنگام خالی شدن هر پست شود. این موضوع را که با توجه به تأکید قانون‌گذار بر جذب مدیران از داخل سازمان و همچنین کوچک‌سازی اندازه دولت از اهمیت بسزایی برخوردار شده است، می‌توان براساس فرایند زیر صورت‌بندی نمود:

• **تعیین موجودی نیروی انسانی؛** مطالعه‌ای جامع و درون‌سازمانی جهت تجزیه و تحلیل مشاغل، تخصص‌ها و مهارت‌های موجود:

○ تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها؛ استفاده از فرم اطلاعات شخصی کارکنان و شناخت دقیق‌تر مهارت‌های آنان.

○ سیستم اطلاعاتی منابع انسانی؛ روشی سازمان‌یافته که تصمیم‌گیری عقلایی در سازمان را تسهیل کند. اطلاعات باید به‌روز، دقیق، کوتاه، مربوط، کامل و به‌هنگام باشد. طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی شامل مراحل چون شناخت سیستم فعلی، تعیین اولویت‌های اطلاعاتی، طراحی سیستم اطلاعاتی جدید، انتخاب و نصب نرم‌افزارهای مربوط و حفظ کیفیت سیستم.

○ طرح جانشینی؛ بررسی احوال مدیران و پیش‌بینی اینکه در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست‌های بالاتر وجود دارند یا نه.

● **مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان؛** تعداد و نوع تخصص‌های مورد نیاز تابعی از استراتژی کلی و درآمد سازمان است. (تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری، دولت الکترونیک و...)

● **برآورد تقاضای نیروی انسانی؛** تقاضای شهروندان و بازار برای ارائه خدمات و تولید سازمان، مهم‌ترین عامل در تعیین تقاضای نیروی انسانی سازمان است. سایر عوامل مؤثر بر تقاضای نیروی انسانی عبارتند از: برآورد تعداد نیروهایی که به هر دلیل سازمان را ترک می‌کنند، نسبت تخصص‌های موجود به نیاز آینده، اتخاذ تصمیمات جدید، فناوری و بودجه با استفاده از روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز مثل روش روندیابی (براساس تجارب گذشته)، روش نسبت‌یابی (مثلاً نسبت تقاضا و نیروی کار)، روش همبستگی، روش رگرسیون و روش شبیه‌سازی.

● **برآورد عرضه نیروی انسانی؛** توجه به چگونگی تأمین تقاضا و بررسی نیروهایی که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن‌ها دسترسی دارد:

○ برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی؛ برخی روش‌ها برای گزینش از درون عبارتند از: فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی، نظر سرپرست و...

○ برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی؛ پس از عدم نتیجه‌گیری از گزینش نیروی مناسب از درون به سراغ بیرون سازمان می‌رویم. وضعیت عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی و تخصصی کار بستگی دارد.

#### ● تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر اساس میزان عرضه و تقاضای نیروی انسانی؛

نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست: (۱) تقاضا و عرضه مساویند، (۲) تقاضا بیشتر و عرضه افزون‌تر است. (۳) اساساً بنا بر رشد سازمان و جذب نیروی بیشتر است، اما اوضاع نامطلوب اقتصادی در اکثر مواقع ممکن است فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به سمت کاهش نیرو سوق دهد (سیدجوادین، ۱۳۸۱، صص ۲۶۲-۲۸۷).

اما آنچه بلافاصله در همین‌جا مطرح می‌شود، توجه به تجزیه و تحلیل شغل است. تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با سایر مشاغل، دانش و مهارت‌های لازم برای اجرای آن و شرایط کار است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از: (۱) بررسی کل سازمان، (۲) بیان هدف، (۳) مطالعه نمونه‌ای از مشاغل، (۴) اطلاعات لازم درباره شغل، (۵) تنظیم شرح شغل، (۶) تنظیم شرایط احراز شغل، (۷) طراحی شغل، (۸) ارزیابی مراحل مختلف به منظور اصلاحات. البته روشن است که در تدوین شرح مشاغل مدیریتی به دلیل گستره زیاد مسئولیت‌ها و فعالیت‌های ایشان، انتظار این است که شرح مشاغل به صورت تفصیلی‌تر و البته منعطف‌تر نگاشته شوند. با این حال، با بررسی گذشته نظام اداری و قانون خدمات کشوری به نظر می‌رسد همچنان این دو موضوع اساسی و پایه‌ای در طراحی

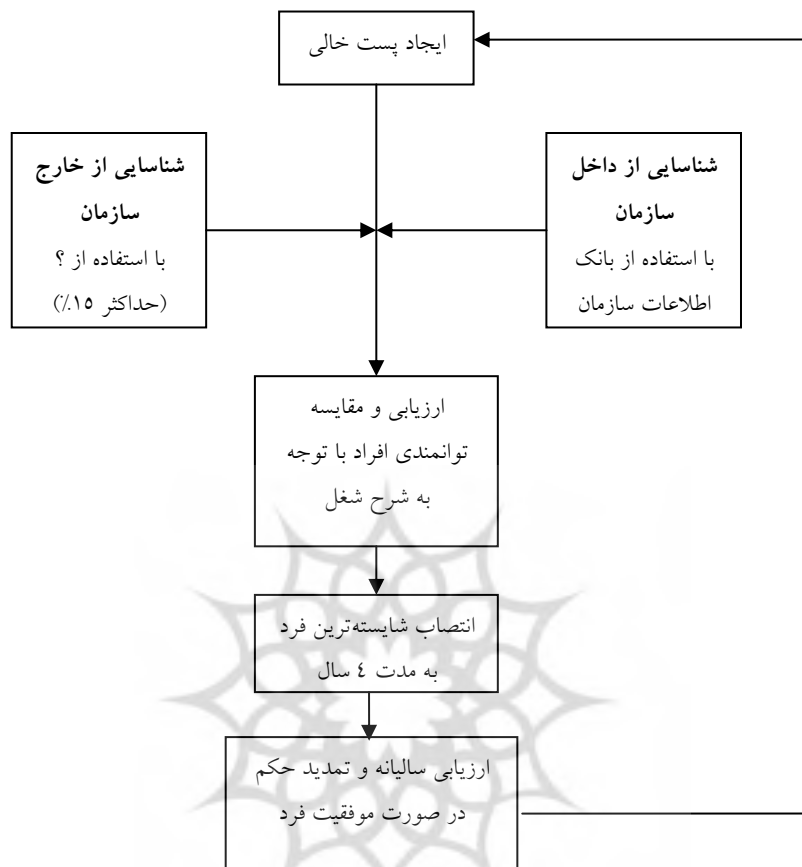
نظام اداری، مورد کم‌توجهی قرار گرفته است؛ از این‌رو در قانون اخیر به این دو موضوع اصلی، که بخش عمده‌ای از مباحث مدیریت منابع انسانی به آنها گره خورده، توجه نشده است.

تصمیم‌گیری برای انتخاب افراد، منطقاً دارای چهار نتیجه است. گاه فرد مناسب است و فرایند وی را جذب می‌نماید، در حالت دوم فرد مناسب است اما رد می‌شود، حالت سوم این است که فرد نامناسب است و پذیرفته می‌شود و در حالت چهارم فرد نامناسب است و فرایند هم او را نمی‌پذیرد. بر این اساس، در دو حالت، فرایند خوب و در دو حالت بد عمل نموده است. به‌کارگماری نیروی بی‌صلاحیت و یا رد کردن افراد شایسته مشکلاتی نظیر هزینه آموزش، زیان ناشی از کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها و تکرار فرایند انتخاب را پدید می‌آورد؛ از این‌رو به نظر می‌رسد در طراحی فرایند و همچنین معیارهای انتخاب باید دقت نظر به کار برد (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹).

به منظور افزایش دقت انتخاب، به دو عامل پایایی یعنی درجه اعتماد به آزمون و روایی یعنی درست بودن سنجه مورد استفاده، در طراحی فرایند و آزمون‌ها باید توجه شود. برای سنجش پایایی آزمون از سه روش استفاده می‌شود: تکرار آزمون، روش معادل‌سازی و روش دونیم‌سازی.

یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی را که می‌خواهد بسنجد، بسنجد. اگر پایایی پایین باشد، روایی هم پایین خواهد بود، اما صرف بالا بودن پایایی دلیل بر روایی بالا نیست. انواع روایی عبارتند از: روایی محتوا، روایی پیش‌بینی و روایی موازی. همچنین دو روش بررسی روایی یک آزمون شامل ضریب هم‌بستگی و نمودار انتظارات است (سعادت، ۱۳۸۲، صص ۱۴۶-۱۵۰). با توجه به قانون خدمات کشوری به نظر می‌رسد فرایند انتخاب مدیران به صورت زیر پیش‌بینی شده است.





شکل ۱: فرایند انتخاب مدیران با توجه به قانون خدمات کشوری

آنچه در فرایند مذکور از اهمیت زیادی برخوردار است، مسئله ارزیابی و مقایسه توانمندی مدیران بالقوه برای تصدی مشاغل مدیریتی است. اگرچه این موضوع در دستورالعمل انتخاب مدیران - در سطح مدیران میانی و عملیاتی - به شورا و یا کمیسیون تحول اداری دستگاه‌های اجرایی واگذار شده است، اما عملاً باز هم مشکل منفعلانه بودن انتخاب و انتصاب مدیران به قوت خود باقی است، در حالی که انتظار می‌رود بانک اطلاعات افراد مستعد با روشی متفاوت تکمیل و به‌روزرسانی شود؛ از

این رو به نظر می‌رسد مقوله ارزیابی به‌عنوان راهبردی‌ترین اقدام در اداره نیروی انسانی مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

بر این اساس، دستگاه ضمن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان، مواردی را که از توانمندی بیشتری برخوردارند برای انتصاب در مشاغل سطوح بالاتر به بانک اطلاعات مدیران معرفی می‌نمایند که در این صورت، امکان گزینش از میان افراد بیشتری برای مدیران اجرایی به وجود می‌آید. این مهم، نیازمند توجه خاص به ارزیابی است که به نظر می‌رسد متأسفانه در قانون خدمات کشوری از جایگاه مورد انتظار برخوردار نیست (ماده ۸۱ قانون خدمات کشوری).

در خصوص ارزیابی می‌توان رویکرد تک‌معیاری را پذیرفت؛ بدین ترتیب، یک معیار کلی مثل شخصیت، رفتار و یا عملکرد افراد مبنای انتخاب قرار می‌گیرد، اما در رویکردهای جامع‌تر تلاش می‌شود از معیارهای چندگانه در انتخاب استفاده گردد. یکی از جامع‌ترین شیوه‌ها، استفاده از مراکز ارزیابی و بهسازی ۴ است.

مرکز ارزیابی، فرایندی (نه مکانی) است که از طریق آن، افراد در برخی موقعیت‌ها که همانند وضعیت واقعی کار است قرار گرفته و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (Bohlander, 1998, p.268; Ballantyne & Poah, 2004, pp.1-3).

در سال‌های اخیر، استفاده از مراکز ارزیابی به منظور تصمیم‌گیری در موضوعات خطیری همچون ارتقا، ارزیابی و آموزش مدیران، رشد فزاینده‌ای یافته است. از سال ۱۹۸۱، ۶۲٪ درصد از سازمان‌های بخش دولتی و ایالت‌های آمریکا از روش مراکز ارزیابی برای انتخاب نیروی انسانی، به‌خصوص برای ارتقا، استفاده نموده‌اند (Lowery, 1996, p.316). گسترش استفاده از مراکز ارزیابی در حالی اتفاق می‌افتد که همچنان عده‌ای از اندیشمندان در خصوص هزینه‌های بالای آن با تأمل رفتار می‌کنند. تکنولوژی مرکز ارزیابی، سیستمی را ارائه می‌دهد که در آن، اطلاعات تحت شرایط کنترل شده‌ای (که از افراد می‌خواهد فعالیت‌های مشابه فضای واقعی کار را انجام دهند) به منظور

درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی: درس‌هایی برای سیاست‌گذاران ۴۷

انتخاب، توسعه، مشاوره و تعیین مسیر شغلی جمع‌آوری می‌شود (Munchus & McArthur, 1991, p.5).

براساس تحقیقات انجام‌شده در بیش از یکصد و بیست سازمان مورد بررسی، سازوکارهای مرسوم انتخاب مدیران که برای چهار سطح مدیران اجرایی، میانی، سرپرستان و مدیران عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند به شرح زیر می‌باشند.

مدیران عملیاتی	سرپرستان	مدیران میانی	مدیران اجرایی	تعداد کل	شیوه انتخاب
۱۴	۵۷	۶۹	۴۹	۸۶	مرکز ارزیابی
۵۸	۷۰	۷۲	۵۶	۹۲	آموزش، تجربه و عملکرد
۹۳	۸۵	۴۶	۱۷	۱۰۲	آزمون نوشتن
۷۳	۶۶	۷۰	۶۹	۹۶	مصاحبه
۶۵	۵۸	۵۱	۳۲	۸۸	گروه بحث
۲۱	۴۰	۳۰	۱۲	۴۵	سابقه خدمت
۶	۸	۶	۲	۱۳	ارزشیابی گذشته
۴۴	۲۲	۲۰	۹	۳۰	سفارش مقامات بالاتر

جدول ۱: سازوکارهای مرسوم برای انتخاب مدیران

(Lowery, 1996, p.310)

به طور کلی در مراکز ارزیابی برخی شایستگی‌های فردی (که عمدتاً از طریق تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید) در قالب یکسری آزمون و تمرینات مشخص (ابعاد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در بررسی‌های انجام‌شده در خصوص میزان

استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در طراحی آزمون‌های مراکز ارزیابی مشخص شد که ۸۰٪ بخش دولتی انگلیس از این روش استفاده می‌کنند.

#### ۱-۱. آزمون و تمرین‌های مورد استفاده در مراکز ارزیابی

بسیاری از سازمان‌ها برای کشف اطلاعات راجع به ویژگی‌های فردی، از خدمات مراکز ارزیابی استفاده می‌کنند. در این مراکز، گروهی از داوطلبان به وسیله تیمی از ارزیابان براساس عملکرد یا انجام تمرین‌های موردنظر، مورد سنجش قرار می‌گیرند. معمولاً در مراکز ارزیابی حداکثر ده ویژگی فردی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، چون اگر قرار باشد عوامل بیشتری ارزیابی شوند، احتمال همپوشانی ویژگی‌های رفتاری و ایجاد مشکل در جمع‌بندی وجود خواهد داشت (Munchus & McArthur, 1991, p.7).

برای انجام یک ارزیابی در مراکز یادشده، که معمولاً دو یا سه روز به طول می‌انجامد، از ابزارهای مختلفی استفاده می‌شود. ابزارهای زیر رایج‌ترین و پرقدرت‌ترین ابزارهای سنجش افراد در یک ارزیابی معتبر می‌باشند.

- تست‌های مهارت‌های ذهنی<sup>۵</sup>؛
- مصاحبه‌های ساختاریافته<sup>۶</sup>؛
- آزمون کارتابل (شبیه‌سازی کاری)<sup>۷</sup>؛
- ایفای نقش (تحلیل موردی (فرضی یا واقعی))<sup>۸</sup>؛
- بازی‌های مدیریتی<sup>۹</sup>؛
- بحث گروهی<sup>۱۰</sup>.

از طریق این ابزار، فرد در موقعیت‌های کاری مشابهی قرار می‌گیرد که در آینده باید انجام دهد و رفتار و عکس‌العمل‌های مدیریتی او در یک چارچوب از پیش تعیین‌شده سنجیده می‌شود. توفیق این تست‌ها تا حد زیادی به کیفیت ارزیابان بستگی دارد. ارزیابان بایستی برای اجرای نقش خویش آموزش ببینند. استفاده از روان‌شناسان،

کارشناسان مدیریت و مدیران حرفه‌ای در گروه‌های ارزیابی، بهترین ترکیب ممکن را برای ارزیابی‌های یادشده ایجاد می‌کنند (مدیران سایه، ۱۳۷۷، صص ۸۰-۸۱).  
در بررسی‌های انجام‌شده، آزمون‌هایی که در مراکز ارزیابی در بخش دولتی انگلیس مورد استفاده قرار می‌گیرند به شرح زیر می‌باشند.

مدیران عملیاتی	سرپرستان	مدیران میانی	مدیران اجرایی	تعداد کل	شیوه انتخاب
۵	۴۱	۵۸	۳۷	۷۲	آزمون کارتابل
۴	۳۵	۴۷	۲۹	۵۸	بحث گروهی
۲۵	۵۵	۴۹	۳۰	۷۶	آزمون نوشتن
۱۶	۳۷	۵۰	۴۷	۶۶	مصاحبه
۲۳	۴۲	۴۲	۳۷	۶۵	ارایه شفاهی
۵	۴۱	۳۵	۲۰	۴۹	مشاوره ارزیابی شونده
۱۳	۴۵	۴۵	۱۰	۵۸	وضعیت عملیاتی

جدول ۲: آزمون‌های مورد استفاده در مراکز ارزیابی بخش دولتی انگلیس

(Lowery, 1996, p.311)

ارزیابی‌ها معمولاً برای گروه‌های شش نفره‌ای که نوعاً خصوصیات و ویژگی‌های فردی یکسانی از آنها انتظار می‌رود، صورت می‌گیرند. علت اینکه تعداد شش نفر به‌عنوان تعداد بهینه معرفی شده است، این است که بتوان در مباحث گروهی بهترین وضعیت را داشت.

انتخاب، آموزش و صلاحیت‌های مورد انتظار از ارزیابان، همواره یکی از مسائل جدی مراکز ارزیابی بوده است؛ از این‌رو اغلب مراکز ارزیابی سعی می‌کنند از

متخصصان برای ارزیابی استفاده کنند، البته گاهی ارزیابان از بین ارزیابی‌شدگانی که برای آنها ارتقا پیش‌بینی شده است، انتخاب می‌شوند؛ زیرا اعتقاد بر این است که این افراد، ویژگی‌هایی را که برای موفقیت نیاز است بهتر می‌شناسند. البته طی سال‌های اخیر و با تحقیقات انجام‌شده، تأثیر قابل توجهی از به‌کارگیری این راهبرد در بهبود مراکز ارزیابی گزارش نشده است.

پس از انجام ارزیابی، ارزیابان نتایج ارزیابی را در یک مقیاس عددی برای هر یک از شرکت‌کنندگان امتیازدهی می‌کنند و در صورت وجود اختلاف امتیازات، موضوع بین ارزیابان به بحث گذاشته می‌شود. این مرحله، برای آزمون هر فرد ممکن است تا دو ساعت هم به طول انجامد. آزمون‌هایی که در مراکز ارزیابی برگزار می‌شوند بسته به نوع خصوصیات و ویژگی‌هایی که قرار است اندازه‌گیری شوند، زمان، اهمیت موضوع، تجربه و خلاقیت ارزیابان متفاوت هستند.

اگرچه مرکز ارزیابی در سنجش بعضی از ابعاد ویژگی‌های افراد می‌تواند مؤثر عمل نماید، ولی در عین حال برخی ابعاد دیگر همانند انرژی افراد و استانداردهای مورد نیاز برای انجام کار را نمی‌تواند اندازه‌گیری کند. برای از بین بردن این خلاء، برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها از گزارش‌های خود فرد (درباره خودش) و ارزیابی‌های مدیر مافوق، همکاران و زیردستان فرد استفاده می‌کنند. در این روش، شش پرسش‌نامه، که دربرگیرنده ابعاد و تعریف ویژگی‌های خاصی است، به فرد و مدیران مافوق او، همکاران و زیردستانش داده می‌شود تا آنها پس از تکمیل، پاسخ‌ها را مستقیماً برای مرکز ارسال نمایند که این پاسخ‌ها، در آنجا خلاصه و جمع‌بندی می‌شود. در این روش، مشاوران (ارزیابان) با دقت بیشتری حتی می‌توانند تعیین کنند که نگرش هر یک از کسانی که در محیط کار با فرد در ارتباط هستند درباره او چیست و به تبع آن، می‌توانند مشاوره‌های دقیق‌تری ارائه دهند (Byham, 2004, p.9).

در روش‌های جدید و خصوصاً برای جابجایی‌های داخلی مدیران که تعداد داوطلبان اندک است و امکان ایجاد مراکز ارزیابی وجود ندارد، روش انتخاب‌شده به این نحو است که فرد طی دوره‌های نسبتاً طولانی‌تر (دو تا سه هفته) متناسب با وظایفی که برای ارزیابان (که همزمان مدیران خود سازمان نیز هستند) تعیین شده است ملاقات کرده و ارزیابان یک بُعد خاص از ابعادی را که در مرکز ارزیابی نیز مورد سنجش واقع می‌شد، ارزیابی می‌کنند. نهایتاً اینکه ارزیابان در پایان این دوره در یک جلسه بحث و بررسی در خصوص صلاحیت‌های فرد به اجماع<sup>۱۱</sup> می‌رسند. این روش حتی به سازمان‌های کوچک نیز اجازه می‌دهد که از فواید مراکز ارزیابی در ارتقا و بهبود کارکنان استفاده کنند (Byham, 2004, p.10).

جمع‌بندی اتوماتیک داده‌ها یکی از نتایج تحولات ناشی از استفاده از رایانه در مباحث مدیریتی است. در این فرایند، ارزیابان مشاهدات خود را مستقیماً وارد کامپیوتر می‌کنند و رایانه نیز براساس برنامه‌ای که از قبل برای او طراحی شده است، به فرد امتیاز می‌دهد، سپس رایانه امتیاز خود را با امتیازی که ارزیاب داده است مقایسه نموده و در صورتی که تفاوت محسوسی دیده شود، نتایج مشاهدات را به ارزیاب دوم احاله می‌کند. این فناوری که گاه جایگزین نشست‌های جمع‌بندی ارزیابان نیز شده است تا حد زیادی به مدد استفاده از مدل‌های ریاضی از اعتبار خوبی (گاه تا ۹۰٪) برخوردار است.

همچنین رایانه می‌تواند در پایان کار، گزارش‌ها و بازخورهای مناسب را تهیه و به افراد مورد نظر ارائه دهد. این روش گاه می‌تواند حتی زمان مصرف‌شده توسط ارزیابان را تا نصف تقلیل دهد (Byham, 2004, pp.10-11). آنچه در مراکز ارزیابی و توسعه مهم به نظر می‌رسد توجه به ابعادی (معیارهایی) است که قرار است اندازه‌گیری شوند (لطیفی و مشبکی، ۱۳۸۴، صص ۲۲۹-۲۴۰).

## ۲. معیارهای انتخاب

اگرچه فرضیه وجود مدیران بالفطره، آشکارا یا به طور ضمنی مورد قبول قرار گرفته است، اما با این وجود، هر رئیس احتمالاً می‌داند که برای انجام عملیات در سطوح مختلف سازمان به انواع مدیران نیازمند است (Katz, 1955, pp.33-42). این تنوع چه از لحاظ سطوح مدیریتی و چه از لحاظ حوزه فعالیت و وظایف مدیران قابل تفکیک می‌باشد، اما همگی آنها به قوه قضاوت صحیح، قدرت اتخاذ تصمیم، توانایی جلب احترام سایرین و... نیازمند می‌باشند (Stryker, 1954, pp.15-29).

با بررسی ادبیات موجود در خصوص معیارهای انتخاب مدیران طی سال‌های قرن بیستم تاکنون معیارهای انتخاب را می‌توان از حیث نوع نگاه، به سه گروه عمده یعنی رویکرد مهارت‌های مدیران، رویکرد نقش‌های مدیران و رویکرد شایستگی‌های مدیران افراز نمود که در این بخش به‌اجمال هر یک از رویکردهای مذکور را توضیح می‌دهیم.

### ۲-۱. رویکرد مهارت‌های مدیران

برای اولین بار هنری فایول در سال ۱۹۱۶ در کتاب «مدیریت عمومی و صنعتی» برای مدیران وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل ذکر نمود.

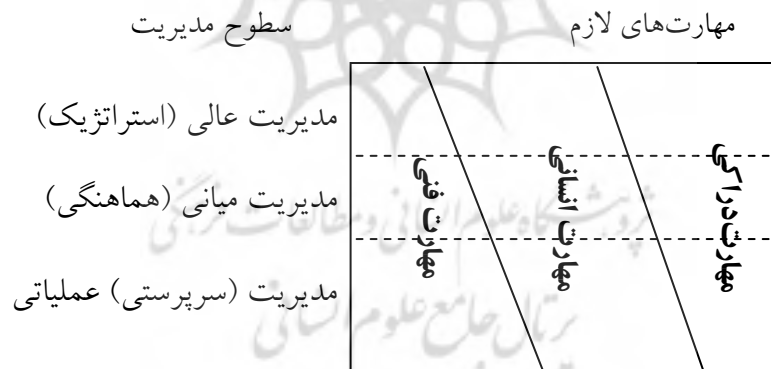
مطالعات فایول توسط برخی از صاحب‌نظران نظیر ارویک و گیولیک ادامه یافت. آنها با استفاده از حرف اول کلمه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت، همکاری، گزارش‌دهی و بودجه‌ریزی آغاز «POSDCORB» را برای معرفی وظایف مدیریت به کار گرفتند (رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۴۷).

فایول در ادامه و به منظور عملیاتی شدن نظرات خود در رابطه با توزیع توانایی در سطوح مدیران، به‌ویژه توانایی‌های فنی یا توانایی‌های خاص مربوط به شغل و وظیفه، ضرایبی را تعیین نمود.



به گفته فایول می‌توان تا حدودی اهمیت نسبی معلومات و توانایی‌های مدیران را برای سطوح و طبقات مختلف مشاغل در سلسله‌مراتب سازمانی نشان داد. فایول ضرایب جدول خود را موارد قطعی و مختومه تلقی نکرد و آنها را منعکس‌کننده عقاید شخصی خویش قلمداد نمود. فایول در مقایسه با تیلور به مشکلات رده‌های بالاتر مدیریت، کارایی و تفکیک وظایف در سازمان توجه داشت، در حالی که تیلور به مسائل کارگاهی و قدرت تولید ( بهره‌وری) توجه می‌کرد. از نظر فایول، اصول مدیریت شمول عام دارند و در همه سازمان‌های خدماتی، دولتی، صنعتی و بازرگانی مصداق پذیرند (سیدجوادین، ۱۳۸۲، صص ۷۱-۷۷).

رابرت کتز در سال ۱۹۵۵ در مقاله‌ای تحت عنوان «مهارت‌های مدیر اثربخش (مؤثر)» که در نشریه هاروارد بیزینس ریویو به چاپ رسید، مهارت‌های مدیران را متذکر شده است. مطابق نظر کتز، مدیران به سه نوع مهارت فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند.



شکل ۲: مهارت‌های مدیریتی لازم در سطح مختلف سازمانی از دیدگاه کتز

هارولد کونتز و همکارانش علاوه بر مهارت‌های مطرح‌شده توسط کتز، مهارت دیگری تحت عنوان «مهارت طراحی و حل مسئله» را نیز مطرح کردند. این مهارت، بیان‌کننده توانایی حل مسائل به طریقی است که منافع سازمان را در بر داشته باشد. هارولد کونتز و همکارانش در کتاب خود، ادعا می‌کنند که مهارت طراحی و حل مسئله بیشتر مربوط به مدیران سطح عالی است. گریفین در سال ۱۹۸۷ علاوه بر چهار مهارت مطرح‌شده، دو مهارت دیگر تحت عنوان «مهارت تجزیه و تحلیل» و «مهارت تشخیص» را به مجموعه مهارت‌های مدیر اضافه نمود. بر این اساس، مدیران بایستی توانایی تجزیه و تحلیل مسائل را داشته باشند؛ آنان بایستی قادر باشند موقعیت‌های پیچیده را شناسایی کنند و عوامل مرتبط بدان را تجزیه و تحلیل نمایند و بدین ترتیب از موقعیت‌های ایجادشده کمال بهره را بجویند. همچنین مهارت تشخیص، مدیران را قادر می‌سازد که یک وضعیت یا موقعیت را درک نمایند ولی مهارت تجزیه و تحلیل، به مدیران امکان می‌دهد که آنچه را در یک وضعیت باید انجام دهند، تعیین نمایند. به عبارت روشن‌تر، مدیر به وسیله تجزیه و تحلیل یک مسئله یا موقعیت نسبت به آن شناخت پیدا می‌کند. به دیگر سخن، مهارت‌های تجزیه و تحلیل و تشخیص، دو روی یک سکه و مکمل یکدیگر هستند. برخی از صاحب‌نظران، علاوه بر مهارت‌های یادشده، مهارت‌های دیگری را نیز مطرح نموده‌اند. مهارت برقراری ارتباطات متقابل شامل مهارت شنود مؤثر و مهارت بازخورد و همچنین مهارت کار گروهی و مهارت کار با رایانه از این قبیل‌اند (عاصمی‌پور، ۱۳۷۱، صص ۶۷-۶۹).

در جمع‌بندی کلی و با عنایت به اهمیت سطوح مختلف مدیریت، نوع سازمان و اقتضانات هر سازمان، مدیران برای عملکرد اثربخش خود نیازمند مهارت‌های عمومی هستند و البته ترکیب این نیاز مشترک و عمومی از مهارت‌ها در سطوح مختلف و در سازمان‌های گوناگون متفاوت است. در مجموع مهارت‌های مورد نظر به شرح زیر تعیین می‌شوند:

- ۱- مهارت فنی؛
- ۲- مهارت انسانی؛
- ۳- مهارت ادراکی؛
- ۴- مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص؛
- ۵- مهارت برقراری روابط متقابل شخصی؛
- ۶- مهارت کار گروهی؛
- ۷- مهارت کار با رایانه.

باید اشاره نمود که در خصوص تقسیم‌بندی مهارت‌ها همچنان عده‌ای معتقدند که همان سه مهارت اصلی مبنا است و عده‌ای دیگر عناصر مختلف را با یکدیگر ترکیب نموده و تقسیم‌بندی‌های متفاوتی ارائه داده‌اند. مقوله‌هایی چون تصمیم‌گیری، مهارت‌های مورد نیاز در طراحی و حل مسئله نیز به‌عنوان مهارت‌های مورد نیاز مدیران طرح می‌گردند؛ اما هم به دلیل نظری و هم به دلیل فنی، می‌توان عنصر تصمیم‌گیری را جزء مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل دانست (عاصمی‌پور، ۱۳۷۱، ص ۸۶).

## ۲-۲. رویکرد نقش‌های مدیران

از سال ۱۹۷۳ و با انتشار نتایج مطالعات مینتزبرگ بر روی مدیران، نگرش جدیدی نسبت به معیارهای انتخاب مدیران براساس رفتار ایشان ایجاد شد. وی به‌جای توجه به وظایف و مهارت‌های مدیران با ارائه نقش‌های مدیریتی، سعی کرد نگاه ملموس‌تری به رفتار مدیران به وجود آورد. هنری مینتزبرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های پنج مدیر اجرایی در سازمان‌های متفاوت به این نتیجه رسید که مدیر به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد که در چهار دسته نقش‌های روابط فردی یا متقابل شخصی، نقش‌های اطلاعاتی، نقش‌های تصمیم‌گیری و نقش‌های تغییر و دوازده نقش، تشریفاتی، رهبر، رابط، ناظر و گیرنده، منتشرکننده اطلاعات یا نشردهنده، سخنگو، توسعه‌گر و کارآفرین، آشوب‌زدا و مشکل‌گشا، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده، نوآفرین و تطابق‌گر قرار

می‌گیرند. البته مینتزربرگ معتقد است که پس از ایفای نقش‌های ده‌گانه اول، زمینه لازم برای ایجاد تغییر و تحول، که از ویژگی‌های تفکیک‌ناپذیر حیات در سازمان‌های امروزی است، فراهم می‌آید (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۳۴).  
 بعدها افرادی مثل جک دوکن (۱۹۷۵)، ایزاک آدیزس (۱۹۷۶)، جان کاتر (۱۹۸۲)، رابرت کویین (۱۹۸۳)، فرد لوتانز (۱۹۸۴) و گاری یوکی (۱۹۸۹) در این زمینه نظرات تکمیلی ارائه نمودند (غفاریان، ۱۳۷۹، صص ۴۱-۴۷).

### ۲-۳. رویکرد شایستگی‌های مدیران

دو رویکرد قبلی سعی می‌کردند آنچه را واقعاً مدیر انجام می‌دهد، معرفی کنند (رویکرد گذشته‌نگر) و سپس مهارت‌های لازم را از احتیاجات و لوازم شغل کسب کنند. بیشترین تمرکز بر روی شغل یا نقش یک مدیر بود. این مسئله را می‌توان به‌عنوان نوعی رویکرد تجزیه و تحلیل شغلی در نظر گرفت که در اصل همان رویکرد استانداردها می‌باشد. مک کلند در اوایل سال ۱۹۷۳ به این نتیجه رسید که روش‌های معهود، عملکرد شغلی یا موفقیت در زندگی را به‌خوبی پیشگویی نکرده است. او اظهار داشت که عملکرد شغلی باید از طریق شایستگی<sup>۱۲</sup> پیشگویی شود.

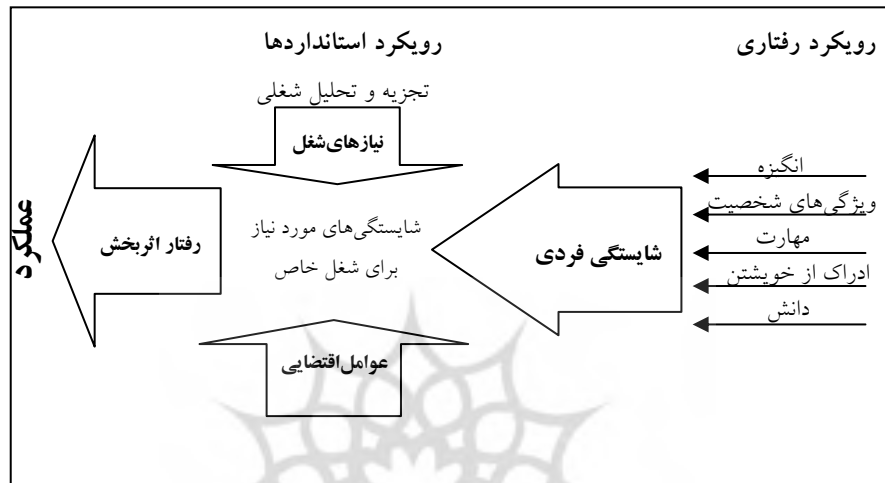
از ادبیات مرکز ارزیابی به نظر می‌رسد که شایستگی و عملکرد شغلی از طریق مشاهده موقعیت‌های واقعی شغلی یا در مراکز سنجش و ارزیابی، بهتر سنجیده و پیشگویی می‌شود. این واقعیت منجر به علاقه قابل ملاحظه‌ای در شناسایی شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مدیریتی موفق، در ۱۰ تا ۲۰ سال اخیر شده است.

ادبیات این رویکرد، به سه مقوله عمده رفتاری (مانند بویاتزیس، ۱۹۸۲؛ شرودر، ۱۹۸۹؛ کوکریل، ۱۹۸۹ و دولویکز، ۱۹۹۸)، استاندارد و اقتضایی (مانند مورگان، ۱۹۸۸؛ تامپسون، ۱۹۹۶؛ چانگ، ۱۹۹۷) نسبت به شایستگی‌های مدیریتی اشاره می‌کند. هدف تمام این رویکردها بهبود عملکرد مدیریتی از طریق شناخت شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مدیریتی (رویکرد آینده‌نگر) می‌باشد (Iverson, 2000, pp.2-50). این سه رویکرد

بر این موضوع که چه نوعی از شایستگی‌ها برای عملکرد شغلی اثربخش مورد نیاز است، تأکید دارند. سه مقوله مذکور به ترتیب مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار را شایستگی فردی، نیازهای شغل و عوامل وضعیتی می‌دانند.

همان‌طور که در نمودار نشان داده شده است، سه رویکرد را می‌توان در یک مدل خلاصه نمود، به طوری که هر یک از رویکردها بر اینکه چه نوعی از شایستگی‌ها برای عملکرد مدیریتی اثربخش مورد نیاز است، اثر خواهند گذاشت.

رویکرد رفتاری بیشتر بر روی فرد و اینکه چه نوعی از شایستگی‌های فردی با عملکرد عالی ارتباط دارد، متمرکز می‌باشد. کم و بیش مسلم فرض می‌شود شخصی که شغلی را برعهده می‌گیرد، دارای مهارت‌های فنی و مربوط به شیوه عمل یا لیاقت برای تصدی آن شغل می‌باشد. این سطح به‌عنوان نوعی از شایستگی سطح اول یا شایستگی اساسی و یا شایستگی آستانه شناخته می‌شود که برای گرفتن شغل ضروری می‌باشد. فقدان بعضی از ضروریات اساسی شغل، باعث عملکرد پایین خواهد شد، مشروط به اینکه شایستگی اساسی به سطح معینی رسیده باشد، در این صورت نمی‌توان بین اجراکنندگان عالی و متوسط تمایز قائل شد. رویکردی که توسط محققانی مانند بویاتزیس (۱۹۸۲)، شرودر (۱۹۸۹)، کوکریل (۱۹۹۳) مطرح شد، توانایی شناسایی شایستگی‌های مدیریتی را که مرتبط با عملکرد مدیریتی عالی باشد، مطرح می‌نماید. اگرچه آنها روش‌های تحقیقی متفاوتی را به کار برده‌اند، ولی یافته‌های آنها در مطالعات مختلف، بسیار شبیه و مشترک می‌باشد. این شایستگی‌ها نوعاً در پنج دسته کنترل ذهنی - اطلاعاتی، موفقیت - نتیجه‌گرایی، مدیریت و رهبری، شایستگی‌های انگیزشی - میان‌فردی و شایستگی‌های شخصی قرار می‌گیرند (Iverson, 2000, pp.2-50).



شکل ۳: ترکیب سه رویکرد شایستگی‌های مدیریتی (Iverson, 2000, p.20)

اهمیت نسبی شایستگی‌های مختلف واضح و روشن نیست؛ لذا ممکن است تحت‌تأثیر عوامل وضعیتی یا تقاضاهای شغلی قرار گیرند. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) به شایستگی‌ها در مدل‌شان، وزن‌های مختلفی داده‌اند، این وزن‌ها براساس تکرار و کثرت وقوع یک شایستگی معین در مطالعات مختلف به آن (شایستگی) داده شده است نه اینکه تا چه اندازه این شایستگی برای عملکرد شغلی مهم است. اگرچه عموماً پذیرفته شده که تقاضاهای شغلی و عوامل وضعیتی بر اینکه چه نوعی از شایستگی‌ها مورد نیاز عملکرد شغلی اثربخش است تأثیر می‌گذارند، ولی عده‌ای از محققان بر این سؤال عمیقاً تأکید کرده‌اند. نقطه ضعف عمده تمرکز اولیه بر شایستگی فردی این است که ممکن است تأثیری که شرایط و جو حاکم بر انجام عملکرد دارد، نادیده گرفته شود، یا

اینکه به بعضی از عوامل مهم دیگر مانند دانش و اخلاقیات به اندازه کافی توجه نگردد. همچنین رویکرد رفتاری می‌تواند به خاطر عمومیت بیش از حد و عدم تشخیص ترکیب شایستگی‌ای که ممکن است از پستی تا پست دیگر تغییر کند، مورد انتقاد قرار گیرد (Spenser&Spenser, 1993, pp139-157).

براساس یافته‌های بویاتزیس (۱۹۸۲) و نیز اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) و همچنین براساس یافته‌های محققینی که بیشتر رویکرد وضعیتی داشته‌اند (Chong, 1997, pp.9-25)، این نظر تأیید می‌شود که تهیه فهرستی از توانایی‌ها و شایستگی‌هایی که با اکثر مشاغل مدیریتی در تمام سطوح و در سرتاسر مرزهای ملی مرتبط باشد، امکان‌پذیر است.

رویکرد استاندارد به منظور تضمین سطح کیفی مطمئن و معینی از عملکرد، بر نیازهای شغلی تمرکز کرده است، در حالی که رویکرد رفتاری شناسایی شایستگی فردی مرتبط با عملکرد عالی را کانون تمرکز خود قرار داده است. در رویکرد وضعیتی، محققان عمدتاً مطالعات تطبیقی انجام داده‌اند، به گونه‌ای که نتایج به‌دست‌آمده در کشور یا نوعی از سازمان‌شان را با یافته‌های دیگر کشورها مقایسه کرده‌اند.

البته علاوه بر این سه رویکرد عمده، رویکردهای دیگری نیز وجود دارند که جای دادن آنها در مقولات مذکور مشکل است؛ عقلانیت تکنیکی شون و فراشایستگی‌های هایلند و نوردهاگ از این قبیل‌اند (Iverson, 2000, pp.2-50).

## ۲-۴. جمع‌بندی رویکردهای انتخاب مدیران

اگرچه سه رویکرد مهارت مدیران، نقش مدیران و شایستگی مدیران همچنان در سازمان‌ها مورد توجه و استفاده‌اند، ولی این نکته قابل توجه است که (۱) هریک از این رویکردها از دیدگاه‌های متفاوتی به مدیران توجه نموده‌اند به نحوی که هریک را می‌توان قرائتی متفاوت از معیارهای انتخاب مدیران دانست، (۲) برخی از این معیارها در نگاهی میان‌رویکردی، همپوشانی داشته و آنها را می‌توان تأویلی از یکدیگر دانست،

۳) اینکه در رویکردهای متأخر، عوامل محیطی پررنگ‌تر شده‌اند که در رویکرد اول وجود ندارد.

در رویکردهای مذکور، وزن خاصی برای معیارها تعیین نشده است، اگرچه در رویکردهای اولیه برای هر یک از معیارها درجه‌ای از اهمیت به صورت مبهم و عمدتاً در قالب شکل و نمودار نشان داده می‌شد، ولی در رویکردهای متأخرتر به این موضوع به طور کلی پرداخته نشده است، گویی این مهم، به خود سازمان‌ها و به صورت اقتضایی واگذار شده است.

همچنان که کریستد اشاره نموده است، حتی رویکرد شایستگی‌ها که به نظر می‌رسد متأخرترین رویکرد باشد، پدیده جدیدی نیست و فقط نوعی دسته‌بندی و واژگان جدیدی است که ارائه شده است و بایستی در کاربرد موازی و هم‌زمان آنها و یا برتری دادن رویکرد متأخر بر متقدم تدقیق بیشتری نمود (Kierstead, 1998, pp.2-11).

### ۳. روش بررسی

با بررسی ادبیات موضوع در خصوص معیارهای انتخاب مدیران، در مرحله بعد سعی شد که به صورت دلفی یافته‌های مذکور به صاحب‌نظران عرضه شده و از ایشان خواسته شود رویکرد مختار و یا ترکیب بهینه معیارها را متناسب با وضعیت دستگاه‌های دولتی ایران تعیین نمایند که نهایتاً پس از چندین بار حک و اصلاح، معیارهای زیر به عنوان معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران به صورت زیر تعیین شدند:

الف- خصوصیات و ویژگی‌های فردی: شخصیت فرد، قدرت یادگیری فرد، ادراک و طرز تلقی، انگیزش، ارزش‌ها و مسائل اخلاقی.

ب- توانایی‌های فردی: تحصیلات، تجربه، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های

فیزیکی، جنسیت و سن.

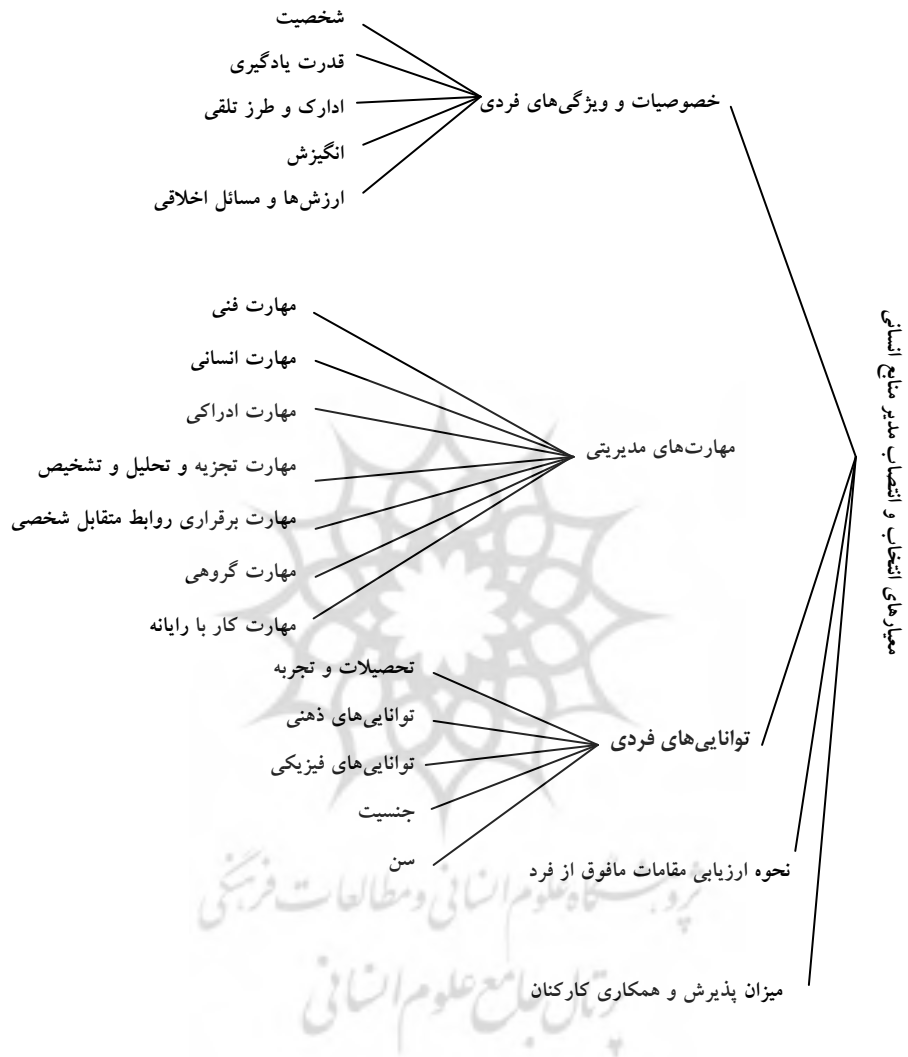


ج- مهارت‌های مدیریتی: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص، مهارت برقراری روابط متقابل شخصی، مهارت کار گروهی و مهارت کار با رایانه.

د- نحوه ارزیابی مقامات مافوق.

ه- میزان پذیرش و همکاری کارکنان.

بدین ترتیب، معیارهای مذکور که تا حدی مشابه مدل معیارهای منتخب میزان موفقیت مدیر که توسط گلوئیک در سال ۱۹۷۷ ارائه شده است (رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۲۶) و همچنین مدل عاصمی‌پور (۱۳۷۳) و ایورسون (۲۰۰۰) می‌باشد، تهیه گردید. سپس با جمع‌بندی معیارهای مذکور و براساس نظر خبرگان، به روش دلفی پالایش و در نهایت با استفاده از تکنیک AHP وزن‌دهی شدند. در این مرحله، تعداد شصت پرسشنامه بین اساتید دانشگاهی و مدیران بخش‌های اجرایی در حوزه اداره منابع انسانی بخش دولتی توزیع شد و نهایتاً نتایج زیر به دست آمد.



شکل ۴: معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی  
(لطیفی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۳)

براساس بررسی‌های صورت‌گرفته، مهم‌ترین معیارهای اصلی انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی دولتی و در سطوح مختلف مدیران عالی، میانی و پایه در جدول زیر آمده است.

مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۲۸	مهارت‌های مدیریتی	۰/۳۱	خصوصیات و ویژگی‌های فردی	۰/۲۹	مهارت‌های مدیریتی
۰/۲۶	خصوصیات و ویژگی‌های فردی	۰/۲۷	مهارت‌های مدیریتی	۰/۲۵	خصوصیات و ویژگی‌های فردی
۰/۱۸	توانایی‌های فردی	۰/۱۸	توانایی‌های فردی	۰/۲۱	توانایی‌های فردی
۰/۱۵	میزان پذیرش و همکاری کارکنان	۰/۱۴	میزان پذیرش و همکاری کارکنان	۰/۱۶	میزان پذیرش و همکاری کارکنان
۰/۱۴	نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق با فرد	۰/۱۱	نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق با فرد	۰/۱۰	نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق با فرد

جدول ۳: ضریب اهمیت معیارهای اصلی انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی

براساس نتایج به‌دست‌آمده، مهم‌ترین عامل مؤثر در انتخاب مدیران عالی و پایه منابع انسانی بخش دولتی از نظر خبرگان، مهارت‌های مدیریتی و کمترین عامل مؤثر،

نحوه ارزیابی و تعامل مقام مافوق می‌باشد. همچنین مهم‌ترین عامل در انتخاب مدیران میانی خصوصیات و ویژگی‌های فردی و کمترین عامل مؤثر، نحوه ارزیابی و تعامل مافوق از فرد است.

وزن معیارهای فرعی خصوصیات و ویژگی‌های فردی					
مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۳۱	ارزش‌ها و مسائل اخلاقی	۰/۲۶	ارزش‌ها و مسائل اخلاقی	۰/۳۲	ارزش‌ها و مسائل اخلاقی
۰/۲۱	انگیزش	۰/۲۲	انگیزش	۰/۲۰	انگیزش
۰/۱۸	قدرت یادگیری	۰/۲۰	شخصیت	۰/۱۹	شخصیت
۰/۱۷	شخصیت	۰/۱۸	قدرت یادگیری	۰/۱۶	ادارک و طرز تلقی
۰/۱۴	ادارک و طرز تلقی	۰/۱۴	ادارک و طرز تلقی	۰/۱۳	قدرت یادگیری

جدول ۴: ضریب اهمیت معیارهای فرعی خصوصیات و ویژگی‌های فردی مؤثر در انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی

براساس نتایج به‌دست‌آمده، مهم‌ترین عامل در معیار اصلی، خصوصیات و ویژگی‌های فردی در همه سطوح ارزش‌ها و مسائل اخلاقی و سپس انگیزش افراد می‌باشد و این در حالی است که قدرت یادگیری و ادراک و طرز تلقی در پایین‌ترین سطوح قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، براساس نظر خبرگان، سن افراد کم‌اهمیت‌ترین عامل در معیار توانایی‌های فردی است و در مقابل، تجربه و توانایی‌های ذهنی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند.

وزن معیارهای فرعی توانایی‌های فردی					
مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۲۸	تجربه	۰/۲۸	توانایی‌های ذهنی	۰/۲۸	تجربه
۰/۲۴	تحصیلات	۰/۲۵	تجربه	۰/۲۷	توانایی‌های ذهنی
۰/۲۳	توانایی‌های ذهنی	۰/۲۱	تحصیلات	۰/۲۱	تحصیلات
۰/۱۲	توانایی‌های فیزیکی	۰/۱۲	توانایی‌های فیزیکی	۰/۰۹	جنسیت
۰/۰۷	جنسیت	۰/۰۸	جنسیت	۰/۰۸	توانایی‌های فیزیکی
۰/۰۶	سن	۰/۰۶	سن	۰/۰۷	سن

جدول ۵: ضریب اهمیت معیارهای فرعی توانایی‌های فردی موثر در انتخاب و انتصاب مدیران

در معیارهای فرعی مهارت‌های فردی، مهارت انسانی از بالاترین وزن در هر سه سطح مدیریت برخوردار است، در حالی که مهارت کامپیوتری از کمترین میزان اهمیت در این سه سطح، برخوردار می‌باشد.

وزن معیارهای فرعی مهارت‌های فردی					
مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۲۴	مهارت انسانی	۰/۲۷	مهارت انسانی	۰/۲۳	مهارت انسانی
۰/۱۷	مهارت ادراکی	۰/۱۹	مهارت ادراکی	۰/۲۲	مهارت ادراکی
۰/۱۶	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	۰/۱۷	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	۰/۲۰	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص
۰/۱۵	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	۰/۱۴	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	۰/۱۴	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی
۰/۱۳	مهارت فنی	۰/۱۲	مهارت گروهی	۰/۱۱	مهارت گروهی
۰/۱۰	مهارت گروهی	۰/۰۶	مهارت فنی	۰/۰۵	مهارت فنی
۰/۰۶	مهارت کامپیوتری	۰/۰۵	مهارت کامپیوتری	۰/۰۴	مهارت کامپیوتری

جدول ۶: ضریب اهمیت معیارهای فرعی مهارت‌های فردی انتخاب و انتصاب مدیران منابع

انسانی بخش دولتی

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شد که الزامات فرایندی- ساختاری و معیارهای مناسب برای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی مورد بررسی قرار گیرد. به نظر می‌رسد با توجه به جایگاه و اهمیت نقش مدیران منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی، بایستی معیارهای ایشان به صورت ویژه بررسی شود، به نحوی که احتمال بروز فضای بی‌اعتمادی و ادراک بی‌عدالتی در سازمان‌ها را کاهش دهد.

با بررسی‌های صورت‌گرفته و تجربیات برخی از کشورهای پیشرو، مشخص شد که استفاده از مراکز ارزیابی و بهسازی نیروی انسانی به دلیل رویکرد فعال به شناسایی نیروهای مستعد در سازمان، برخورداری از نظر اجماعی و کارشناسانه و همچنین ارائه مشاوره و راهکارهای لازم آموزشی و بهسازی، سازوکار مناسبی برای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی است.

همچنین معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی، براساس تکنیک AHP بررسی و ارزیابی شده‌اند. مهم‌ترین معیار در انتخاب مدیران عالی و پایه منابع انسانی بخش دولتی، مهارت‌های مدیریتی و کمترین عامل مؤثر، نحوه ارزیابی و تعامل مقام مافوق می‌باشد. همچنین مهم‌ترین عامل در انتخاب مدیران میانی خصوصیات و ویژگی‌های فردی و کمترین عامل مؤثر، نحوه ارزیابی و تعامل مافوق با فرد است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، مهم‌ترین عامل در معیار اصلی خصوصیات و ویژگی‌های فردی در همه سطوح مدیریتی، ارزش‌ها و مسائل اخلاقی و سپس انگیزش افراد می‌باشد. این در حالی است که قدرت یادگیری و ادراک و طرز تلقی در پایین‌ترین سطوح قرار دارند. سن افراد، کم‌اهمیت‌ترین عامل در معیار توانایی‌های فردی است و در مقابل، تجربه و توانایی‌های ذهنی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند. در معیارهای فرعی مهارت‌های فردی، مهارت انسانی از بالاترین وزن در هر سه سطح مدیریت برخوردار است و این در حالی است که مهارت کامپیوتری کمترین میزان اهمیت را در این سه سطح دارا می‌باشد. در نهایت اینکه می‌توان ارزش‌ها و مسائل اخلاقی را مهم‌ترین معیار و مهارت رایانه‌ای را کم‌اهمیت‌ترین معیار برای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی تلقی نمود.

#### یادداشت‌ها:

- 1- human resource planning
- 2- career planning
- 3- succession planning
- 4- Assessment and development centers

- 5- Mental ability tests
- 6- Constructed interviews
- 7- In- Basket exercises
- 8- Real Role Play
- 9- Management games
- 10- Group discussion
- 11- Consensus
- 12- Competency

#### کتابنامه

- رضاییان، علی (۱۳۸۱)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی و سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۲)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مبانی سازمان مدیریت*، تهران: نشر نگاه دانش.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نشر نگاه دانش.
- عاصمی‌پور، محمدجواد (۱۳۷۱)، *طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی (موضوع بند ۸ اهداف برنامه ۵ ساله اول)*، پایان‌نامه دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت، دانشگاه تهران.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، *شایستگی‌های مدیریتی*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- «قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶/۸/۲۹)»، *روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران*، سال ۶۳، شماره ۱۸۲۷۱.
- لطیفی، میثم (۱۳۸۳)، *شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع).
- لطیفی، میثم و مشبکی، اصغر (۱۳۸۴)، «ایجاد مراکز ارزیابی، مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران»، تهران: دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- مدیران سایه (۱۳۷۷)، تهران: شرکت برق منطقه‌ای تهران.
- Ballantyne, Iain, Poah, Nigel (2004), *Assessment and development centers*, 2ed, England: Gower.



- Bohlander, George W. (1998), *Managing Human Resource*, 11th ed., USA: south-western college publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Byham, William C. (2004), "The Assessment Center method, Application, and Technologies", <http://assessmentcenters.org/articles>.
- Chong, E. (1997), "A Comparative Study of the Managerial competences and Performance of British Managers and Singaporean Public Sector Managers", *Henley working Paper*.
- Cockerill, A. P., Schroeder, H. M. & Hunt, J. W. (1993). "Validation Study into the High Performance managerial Competencies", *London Business School*.
- Iverson Ole I. (2000), "Managing people towards a multicultural workforce", presented at the 8<sup>th</sup> world congress on Human Resource Management, Paris.
- Katz, Robert L. (1955), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business review*, Vol. 33, No 1.
- Kierstead, James (1998), "Competencies and KSAO's", *Public Service Commission of Canada*.
- Lowery, Philip E. (1996), "A Survey of the Assessment center process in public sector", *personnel management*, vol. 25, No 3.
- McClelland, D. (1976), *A guide to job competence assessment*, Boston: McBer and Co.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial work*. New York: Harper Row.
- Munchus, Geroge, McArthur, Barbara, "Revisiting the historical use of the assessment centre in management selection and development", *Journal of Management Development*, Jan 1991 vol.10 No.1 pp.5-9.
- Schroder, H.M. (1989), *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Iowa: Kendal/Hunt, Dubuque.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Stryker, Perrin (1954), *The Growing Pains of executive Development*, Advanced Management.