

بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ناجا^۱

اصغر مشبکی^۲
محمد جواد روئین^۳

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ناجا انجام شد. در این ارتباط ۸۰ نفر از کارکنان ادارات حوزه ستادی ناجا با معیارهای حداقل مدرک تحصیلی لیسانس و بیست سال سابقه خدمت انتخاب شدند. آزمودنیها به دو پرسشنامه: ۱- پرسشنامه میزان شایستگی مدیران ۲- پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، هر یک حاوی ۲۵ سؤال پاسخ دادند. نتایج پژوهش نشان داد که ویژگیهای شایستگی مدیران شامل دانش، مهارت، تجربه و توانایی مدیران در مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان هرچند اثر منفی و کاهشی دارد و از نظر آماری، معنادار نیست ($P > 0.05$). یافته‌های جانبی پژوهش نیز مؤید این است که تحصیلات مدیریتی و سابقه خدمتی مرتبط در موفقیت مدیران تأثیر معناداری دارد. از طرفی تجربه مدیران بر اقتدارگرایی آنها تأثیر منفی معناداری به دنبال دارد. همچنین این یافته‌ها حاکی است که بین کارکنان سنین ۳۸ تا ۴۲ سال عدم توانایی مدیران بر خستگی روحی کارکنان تأثیر منفی معناداری دارد و در عامل تجربه خدمتی بین ۳۰ تا ۳۳ سال، تجربه مدیران با خستگی روحی کارکنان همبستگی منفی و در بین افراد باتجربه خدمتی ۲۸ تا ۳۰ سال متغیر دانش مدیران با خستگی روحی کارکنان همبستگی منفی معناداری وجود دارد ($P < 0.05$).

واژگان کلیدی

شایستگی در مدیریت، تحلیل رفتگی در سازمان، مدیران و فشار کاری کارکنان و تنش کاری

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۶/۲۵

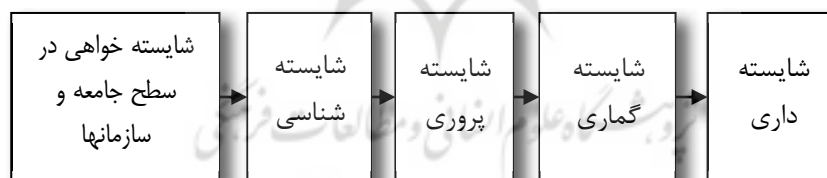
۲. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

شایسته سالاری، که به مفهوم به کارگماری مناسبترین افراد در متناسبترین جایگاه‌ها در سازمان بیان می‌شود در سازمانهای رشد یافته و یا در حال رشد بسیار با اهمیت و در میان مدیران این اهمیت بیشتر است. دستیابی به چنین امر مهمی به برنامه‌ریزی راهبردی در سازمانها و توجه عمیق به تغییرات داخلی و محیطی نیاز دارد. در این میان بخش سیاستگذار جامعه یعنی دولت لازم است برای تحقق شایسته سالاری، آن را طی فرایندهای فرعی شایسته خواهی در سطح جامعه و سازمانها و در عمل شایسته شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و شایسته داری توسط مدیران و متولیان بخش نیروی انسانی اجرا کند. نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت و ارزش نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمانها تأکید می‌شود. امروز مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است. پژوهش‌های اخیر در مباحث منابع انسانی به این نتیجه رسیده است که آنچه در عمق فرایند جذب، نگهداشت و پرورش منابع انسانی نهفته، انتخاب و انتصابی است که بر شایستگی مبتنی است.

مراحل تحقق شایسته سالاری



نمودار (۱): فرایند شایسته سالاری

نظر به اینکه هر تصمیمی که مدیر بویژه در سازمانهای دولتی می‌گیرد، زندگی بسیاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چنانچه این امر برای مدیران دولتی بدرستی محقق گردد، سنگینی این بار مسئولیت، آنان را به سمتی سوق خواهد داد که در پذیرش مسئولیتها دقت بیشتری، و همواره به این مهم توجه کنند که در اعمال مدیریت نیز باید مسئولانه اقدام کرد. با عنایت به اینکه تحلیل رفتگی شغلی کارکنان در سازمانها می‌تواند به دلایل متعددی صورت پذیرد و نتایج و پیامدهای زیانباری برای فرد و سازمان دربر داشته باشد، یکی از

دلایلی که احتمالاً می‌تواند در تحلیل رفتگی شغلی کارکنان مؤثر باشد، عدم شایستگی و یا به تعبیری میزان شایستگی مدیران است که در این مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بخشهایی از فرمان مقام معظم رهبری در خصوص اصلاح نظام اداری

در تاریخ ۸۹/۱/۳۱ سیاستهای کلی نظام اداری توسط رهبر معظم انقلاب اسلامی به رؤسای محترم قوای سه گانه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شد.

نظر به اینکه در بندهایی از ابلاغ مورد اشاره به موضوع گزینش منابع انسانی و شایسته سالاری در مدیریتها در نظام اداری اشاره شده است با ذکر مواردی از بیانات مقام معظم رهبری، اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق بیش از پیش روشن می‌شود.

- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران
- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظریها و نگرشهای سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای

- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی
- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات با ابتنا بر ارزشهای اسلامی

- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگیهای شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به وضعیت اقتصادی و اجتماعی

- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارتهای آنان

- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری

- توجه به اثر بخشی و کارایی در فرایندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری

بیان مسئله

شایستگی مدیران

شایستگی مفهومی است که از نظر علمی و کاربردی بسیار مورد توجه است. برای واژه شایستگی دو معنی عمده شده است: یکی به بازده یعنی نتیجه آموزش مربوط می‌شود که عملکرد شایسته است. دیگری به داده‌ها توجه می‌کند یعنی صفات اصلی فردی که برای عملکرد شایسته مورد نیاز است. هر دو تعریف برای توصیف شایستگیهای فردی و سازمانی به کار رفته است (کرمی، صالحی، ۱۳۸۸: ۱۰).

ابوالعالایی (۱۳۸۴) شایستگی را مفهومی نسبی بیان می‌کند. ما در مورد شایستگی نسبی آدمها در مقایسه با هم و در مقایسه با انتظاراتی که از قبل تعریف شده است. سخن می‌گوییم. بنابراین برای هر نقش و هر شغل و برای حضور در هر سازمان و هر موقعیت، بعضی مناسبتر و شایسته‌تر هستند و بعضی کمتر مناسب و شایسته می‌باشند (جبه‌دار، کرامتی، ۱۳۸۷: ۵۶).

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگیها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که بخوبی مشخص می‌شود نبودن تعریفی واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است.

بیهام و مایر در مونوگرافی خود در زمینه شایستگیها، سه معنای مختلف ارائه می‌کنند که به تفکیک شایستگیهای سازمانی، شایستگیهای شغلی / نقش و شایستگیهای فردی به شرح جدول ذیل اشاره می‌شود.

جدول (۱): معانی مختلف شایستگی (بیهام و مایر، ۲۰۰۴)

نام پیشنهادی	نام رایج	توصیف
مزایا یا قوت‌های سازمانی	شایستگی سازمانی	عوامل منحصر به فرد سازمانی که برای حفظ قدرت رقابت آن کلیدی و مهم است.
شایستگیهای شغلی	شایستگیهای شغلی / نقش	چیزهایی که افراد باید از خود نشان دهند تا بتوانند در شغل یا نقشی کارایی داشته باشند.
شایستگیهای فردی	شایستگیهای فردی	مهارتها یا تواناییهایی که هر فرد باید به اندازه کافی داشته باشد؛ یعنی سطح مهارت یا توانایی کافی و مناسب باشد.

تحلیل رفتگی شغلی کارکنان^۱

تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نوعی سکون زدگی در مسیر پیشرفت شغلی است و زمانی به وجود می‌آید که فرد احساس کند فشارهای خیلی زیادی را تحمل می‌کند و منابع رضایت نیز خیلی کم است؛ در این حالت کارکنان انگیزه لازم برای کارها را از دست خواهند داد.

اشخاصی که اشتیاق زیادی دارند، انگیزش زیادی هم برای کار دارند و در موقعیت ویژه‌ای اولین قربانیان حالت تحلیل رفتگی هستند. آنها بویژه هنگامی که سازمان نوآوری آنها را نادیده گرفته و یا محدود کرده و دائماً به فکر منافع خود است، آسیب می‌بینند و در چنین موقعیتی فرد احتمالاً بیشتر از اندازه خود را درگیر شغل مربوط می‌کند.

محتمل‌ترین تأثیرات این حالت، بروز خستگی، سرخوردگی و درماندگی ناشی از حجم الزامات خارج از تحمل فرد است. شخص عملاً اشتیاق و انگیزش خود را همانند شمعی که می‌سوزد و فنا می‌شود، تحلیل می‌برد و در نهایت نتایج کار را نیز از بین می‌برد. در این مرحله، ممکن است فرد کم‌کم از رفتن به سر کار احساس وحشت کند؛ ممکن است وقت زیادی را صرف کار کند، ولی به کار کمتر موفق شود و ممکن است ناتوانی فکری و جسمی از خود نشان دهد.



نمودار (۲): نمایش بروز درماندگی در فرد (منبع: موهده و گریفین، رفتار سازمانی: ۱۷۶)

نقش مدیر

هنری مینتزرگ یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد در آخرین سالهای دهه ۱۹۶۰ در انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) درباره پنج مدیر اجرایی تحقیق کرد تا دریابد که آنان در آن مقام چه کارهایی انجام می‌دهند. او با توجه به مشاهداتش به این نتیجه رسید که آن پنج مدیر، ده نقش متفاوت و بسیار مرتب و همزمان (مجموعه‌ای از رفتارهای مربوط به مشاغل خود) انجام می‌دهند. او نقشهای مورد نظر زیر عنوان سه نقش کلی ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری نشان داده شده است.

نظر به اینکه نقشهای اشاره شده توسط مینتزرگ در حوزه مدیریتی ناجا بویژه جامعه آماری این تحقیق بسیار کاربرد دارد، این نقشها به شرح جدول ذیل و با اشاره به هر نقش - شرح و نمونه - درج می‌شود:

جدول (۲): نقش مدیران از دیدگاه مینتزرگ

نقش	شرح	نمونه
ارتباط		
رئیس تشریفات	رئیس تشریفات: کسی است که مقدار کارهای روزمره را انجام می‌دهد که دارای ماهیت قانونی یا اجتماعی است.	مشارکت در جشنها، اعطای درجه به افراد و دادن نظریات مشاوره‌ای
رهبر	مسئولیت ایجاد انگیزش و هدایت زیردستان را برعهده دارد.	اجرای تمام کارهایی که به امور کارکنان و زیردستان مربوط می‌شود برعهده رئیس سازمان است.
رابط	حفظ و نگهداری شبکه ارتباطات خارجی	نظارت بر همه مکاتبات سازمان و سایر اموری که با دنیای خارج انجام می‌گیرد.
اطلاعات		
رئیس اطلاعات سازمان	دریافت اطلاعات در سطحی گسترده. او به صورت مرکز سلسله اعصاب اطلاعات داخلی و خارجی سازمان درمی‌آید (حراست سازمان).	دریافت اطلاعات، مجله‌های ادواری، روزنامه‌ها و رسیدن به امور دیدو بازدیدهای سازمان
اطلاع رسان	اطلاعاتی را که از کارکنان سازمان یا از کسان دیگر به دست آورده است به اعضای سازمان می‌رساند. برخی از اطلاعات، جنبه آماری دارد و برخی را باید تفسیر کرد و توضیح داد و در مواردی باید دیدگاه‌های مختلف مقامات ذی‌نفوذ سازمان را جمع‌آوری، و به اصطلاح برابند نیروها را رسم کرد.	رسانیدن نامه‌ها و اطلاعات به اعضای سازمان، دادن پیامهای شفاهی به کارکنان و زیردستان، تشکیل جلسه‌ها یا گردهماییها و دادن پیامهای فوری به افراد

نماینده یا سخنگوی سازمان	درباره برنامه‌ها، سیاستها، فعالیتها و نتایج اقدامات، اطلاعات لازم را به افراد و دستگاه‌های خارج از سازمان می‌دهد. در واقع، همانند متخصص و کارشناس صنعتی (برای سازمان) کار می‌کند و نماینده و سخنگوی سازمان است.	تشکیل جلسه با هیأت مدیره، دادن اطلاعات مربوط به افراد و گروه های خارج از سازمان
تصمیم گیری		
خلاق یا نوآور	برای تغییر و تحول در سازمان به تحقیق و بررسی می‌پردازد و در پی فرصتها و امکاناتی بر می‌آید تا تعدادی «طرح اصلاحی» ارائه کند. هم چنین در ارائه برخی از طرحها هم نظارت می‌کند.	مشارکت در جلسات، تعیین خط مشی‌ها و استراتژی سازمان در مورد طرحهای جدید.
مسئول رفع بحران	هنگامی که سازمان با تشنجات و مسائل مهم و ناگهانی رو به رو می‌شود، او مسئول ارائه راه‌حلیها و اقدامات اصلاحی است.	مشارکت در جلسات و گردهماییهایی که برای رفع بحرانها و حل اختلافها و مسائل تشکیل می‌شود.
تخصیص دهنده منابع	مسئولیت تخصیص دادن انواع منابع سازمان را برعهده دارد. در واقع، او تمام تصمیمات مهم سازمانی را تأیید می‌کند.	برنامه ریزی: دادن درخواستها برای کسب اجازه برای کارها؛ هر نوع اقدامی که در مورد بودجه بندی و برنامه ریزی امور کار کارکنان شرکت باشد.
گفتگو کننده	در گفتگوها و هنگام بستن قراردادهای، نمایندگی سازمان را برعهده دارد.	گفتگو و چانه زدن

منبع (رابینز، استیفن بی - رفتار سازمانی: ۶ - ۷)

حوزه‌های شایستگی مدیران دولتی

پنج حوزه شایستگی برای مدیران دولتی هست که عبارت است از: شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی حرفه‌ای در حوزه‌های موضوعی، شایستگی حرفه‌ای در امور اداری، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی. حوزه‌های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است اما از آنجا که مدیران دولتی کارکنانی، و مسئولیتهای رسمی بیشتری دارند، محتوای شایستگیهای خاص آنها از شایستگیهای سایر مستخدمان عمومی متفاوت است (ویرتانن، ۲۰۰۰: ۳۳۴).

به زعم ویرتانن در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه محسوسترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه عملکرد است که در اینجا به عنوان اجرای خط مشی معین

توسط سیاستمداران ادراک می‌شود. دومین حوزه شایستگی مدیران دولتی، شایستگی حرفه‌ای است که معیار آن پیشرفت در زمینه‌های ذیل است:

هدف خط مشی (برای مثال خدمات اجتماعی بهتر) - موضوع دانستن چگونگی اجرای کار (برای مثال تبحر بیشتر در قانونگذاری) - برنامه‌های خط مشی (برای مثال اشتباهات کمتر در ارائه خدمات) - دانستن چگونگی تلفیق تلاشها یعنی همکاری (برای مثال کارایی بیشتر) اگرچه شایستگی وظیفه‌ای ممکن است گاهی به بهره‌وری زیاد منتهی شود بدون شایستگی حرفه‌ای هیچ‌گونه بهبود کیفیتی در بلندمدت به دست نمی‌آید. شایستگی سیاسی در ارتباط با ارزشها و قدرت است. مدیران دولتی بر ایجاد و تصویب اهداف و ابزارهای خط مشی عمومی اثر می‌گذارند. معیارهای شایستگی سیاسی مشروعیت است یعنی پذیرش توسط آنهایی که قانون اساسی اظهار می‌کند که قدرت مطلق دارند؛ یعنی مردم مدیران دولتی بدون شایستگی سیاسی نخواهند توانست رهاوردهایی را ایجاد کنند که به لحاظ سیاسی قابل پذیرش است.

شایستگیهای اخلاقی اشعار به انطباق پیدا کردن با ارزشهای اخلاقی و هنجارهای اخلاقی رایج فرهنگ را دارد و مسلم است که قانون اساسی و سایر قوانین تعیین کننده حقوق عمومی و تعهدات مدیران دولتی است. مدیران دولتی بدون شایستگی اخلاقی نمی‌توانند به شیوه‌های صحیح، شایستگیهای سیاسی، حرفه‌ای یا وظیفه‌ای خود را به کار گیرند (ویرتائن، ۲۰۰۰: ۳۳۶).

الگوهای شایستگی منابع انسانی

در طی ۲۰ سال گذشته، مطالعه شایستگی منابع انسانی^۱ (HRCS) باعث شد تا قلمرو آن توسعه یابد. تاریخچه مختصری از الگوهای شایستگی منابع انسانی که طی این سالها توسعه یافته به شرح ذیل است:

مقطع اول الگو (HRCS)

متولیان منابع انسانی برخی شایستگیهای یگانه دارند که در سراسر دنیا می‌توان آن را

1. Human Resources Competency Study

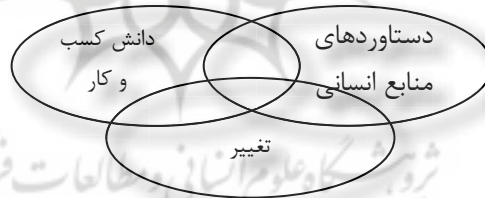
یافت. این اولین مجموعه داده‌های جامع و جهانی به شمار می‌رود. متولیان منابع انسانی برای اینکه عملکرد برتری داشته باشند، بدون توجه به موقعیت، صنعت یا جغرافیا این سه شایستگی را لازم داشتند.

دانش کسب و کار

درک اینکه کسب و کار چگونه پول به دست می‌آورد و چگونه منابع باید سازماندهی شود تا درآمد افزایش یابد از همان ابتدای مطالعه شایستگی منابع انسانی، یک شایستگی ضروری برای متولیان منابع انسانی بود.

دستاوردهای منابع انسانی

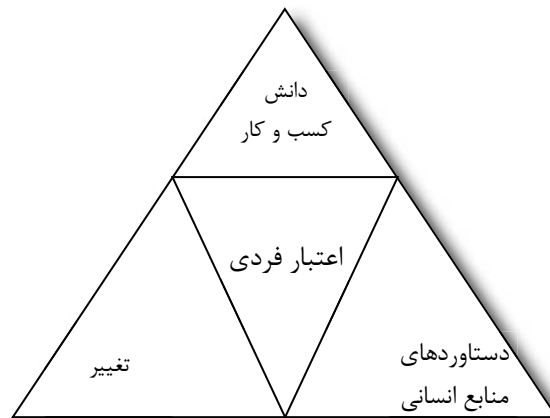
متولیان منابع انسانی مسئول مراقبت از سرمایه انسانی شرکت هستند. آنها باید بدانند چگونه جذب کنند؛ چه کسی را ارتقا دهند و چگونه آموزش دهند؛ مطمئن شوند که سامانه‌های پرداخت، پاداش و... بخوبی کار می‌کند. توانایی متولیان منابع انسانی به مدیریت تغییر در هر سازمان، تاکنون مهمترین شایستگی خود را نشان داده است.



نمودار (۳): الگوی اولیه (HRCS) ۱۹۸۷

مقطع دوم الگو (HRCS)

دومین مقطع از مطالعه شایستگی منابع انسانی، علاوه بر سه شایستگی تعیین شده در اولین مقطع، الگوی تکامل یافته است تا چهارمین شایستگی را که «اعتبار فردی» نام داشت دربرگیرد. این شایستگی شامل توانایی تنظیم و پاسخگویی به انتظارات و نیز کسب اعتماد افراد بود. این مطالعه همچنین نشان داد که سرعت تغییر کسب و کار کم است و سرمایه گذاری در منابع انسانی بر عملکرد کسب و کار تأثیر زیادی دارد.



نمودار (۴): مقطع دوم الگوی (HRCS)، ۱۹۹۲

مقطع سوم الگوی (HRCS)

در این مقطع، الگوی جدید، قلمروی دیگری به نام «فرهنگ» را به شایستگی منابع انسانی افزود. داده‌ها نشان داد که توانایی مدیریت فرهنگ در ماهیت کلی منابع انسانی عامل مهمی است.

این مقطع هم چنین نشان داد که دانش کسب و کار و دستاوردهای منابع انسانی بر شایستگی فردی متولیان منابع انسانی تأثیر کمتری دارد.



نمودار (۵): مقطع سوم الگوی HRCS، ۱۹۹۷

مقطع چهارم الگوی (HRCS)

در این مقطع شایستگیهای دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع انسانی و اعتبار فردی هم چنان برای عملکرد فردی متولیان منابع انسانی و نیز کسب و کار مهم باقی

ماندند. تغییر و فرهنگ در قلمروی شایستگی به نام «مشارکت استراتژیک» در هم تنیده شد. این شایستگی جدید دربرگیرنده توانایی منابع انسانی برای پیوند دادن اقدامات منابع انسانی با مشتریان بیرونی بود که در آن مقطع از آن به عنوان ارتباط و اتصال به بازار یاد می‌شد. سرانجام عامل جدید به نام «فناوری منابع انسانی» پدیدار شد که ضرورت درک راه‌حلهای فناوری را برای جنبه‌های اداری کاری متولیان منابع انسانی نشان می‌دهد.



نمودار (۶): مقطع چهارم الگوی HRCS، ۲۰۰۲

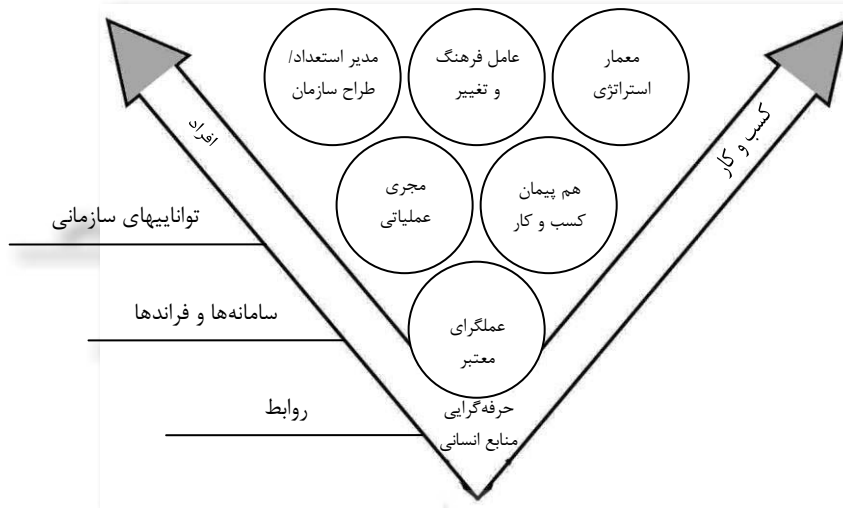
مقطع پنجم الگوی (HRCS)

براساس تغییرات پنج سال گذشته (۲۰۰۲) در منابع انسانی، این الگو پویاتر است. از متولیان منابع انسانی انتظار می‌رود که نقشه‌های هر یک از شش قلمرو شایستگی این الگو را ایفا نمایند. هر عامل در این قلمرو اقدامی است که آن نقش را مؤثر می‌سازد.

موضوعات برجسته در این مقطع عبارت است از:

- * ۲۰ درصد موفقیت کسب و کار را می‌توان به متولیان منابع انسانی نسبت داد.
- * عملگرای معتبر به عنوان سخت‌ترین شایستگی فردی و کسب و کار پدیدار شد.
- * مدیر استعداد/طراح سازمان، عامل تغییر و فرهنگ و معمار استراتژی خود را به عنوان دومین شایستگی مهم نشان داد.

* مجری عملیاتی و هم‌پیمان کسب و کار، ستون خیمه شایستگیها است. آنها وجه تمایز شرکت یا افراد نیستند، اما داشتن دانش و شایستگی در این قلمروها ضروری است.



نمودار (۷): مقطع پنجم الگوی HRCS، ۲۰۰۷
منبع: اولریش، دیو، شایستگی‌های منابع انسانی: ۲۷۴-۲۷۸

با توجه به نظریات دانشمندان حوزه مدیریت دولتی و هم‌چنین الگوهای ارائه شده، ویژگیهای شایستگی مدیران دولتی از نظر آن دانشمندان به تفکیک و اختصار در جدول ذیل ارائه می‌شود.

جدول (۳): ویژگیهای شایستگی مدیران دولتی

ویژگیها	عوامل
فیدلر و گارسیا	تجربه، سابقه خدمت، ذکاوت، فراست
رابرت هاوس	اعتماد به نفس، تسلط بر خویش، اعتقاد به باورها و عقاید شخصی
وارن بنیس	قاطعیت، سامانه ارتباطی قوی، ثابت قدم در راه اهداف، آگاهی از تواناییهای خویش
گانگنروکانن گو	اعتماد به نفس، قدرت بیان، عامل تغییر، اعتقاد راسخ به هدف
اسکانور	دانش، مهارت، توانایی، نگرش و انگیزه
آلریچ	دانش تجاری، دانش بهتر عمل کردن در حیطه منابع انسانی، مهارتهای مدیریت تغییر، اعتبار نیروها
می یر و همکاران	دانش، توانایی، مهارت، رفتار
ویلکیناس و همکاران	مهارت، توانایی، نقش، وظیفه، ویژگی شخصیتی
فرید نبرگ	یادگیری، دانش و مهارت، تجربه، کاربرد اثربخش، تبادل اطلاعات، روابط کاری، کار گروهی
جیمز و وود کاک	دانش، مهارت، توانایی، ویژگیهای شخصیتی

شایستگی مدیران از دیدگاه اسلام

با عنایت به اینکه یکی از معیارهای مهم و اساسی به منظور انتخاب مدیران در ناجا شایستگیهای اسلامی و ارزشی است با عنایت به جامعه آماری پژوهش، ذکر اهمیت شایستگی از دیدگاه اسلام و شناخت ویژگیهای ارزشی مدیران ضروری به نظر می‌رسد.

ویژگیهای شایستگی مدیران از دیدگاه قرآن

قرآن کریم مسئولیت را امانت الهی تعریف می‌کند و در کنار صفت تخصص و توانایی لازم برای کار، شرایط امانتداری را برای تصدی مقام لازم می‌داند. این موضوع در آیات ۵۸ سوره نساء، ۲۶ سوره قصص و ۵۵ سوره یوسف مورد تأکید قرار گرفته است.

«اجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم»

(مسئولیت و مدیریت خزینه‌ها و داراییهای این سرزمین را به من بسپار، چون امانتدار و دانای به کار هستم).

حضرت یوسف در این سخن به دو صفت اساسی تکیه کرده است:

۱- امانتداری (ایمان)

۲- آگاهی و علم (تخصص)

شایستگی مدیران از دیدگاه پیامبر اسلام (ص)

من استعمل عاملاً من المسلمین و هو یعلم ان فیهم من هو ادنی بذلک منه و اعلم بکتاب الله و سنته نبییه فقد خان الله و رسوله و جمیع المسلمین: هرگاه کسی در نظام اسلامی فردی را به کار گیرد در حالی که می‌داند بین مسلمانان برای اداره و پذیرش آن مسئولیت، شخصی بهتر و شایسته‌تر، و به کتاب خدا و سنت پیامبر داناتر هست به خدا و رسولش و امت خیانت کرده است (ویسی، سوادی، ۱۳۸۵: ۲۰۳).

«لاتصلح الامامه الا لرجل فیه ثلاث خصال: ورعٌ یحجزه عن معاصی الله و حلم یملك

به غضبه و حسن الولاية علی من یلی حتی یكون لهم كالوالد الرحیم»:

امامت و مدیریت امت اسلامی صلاح نیست مگر برای کسی که دارای سه ویژگی باشد:

۱- قدرت پرهیزگاری و تقوای بازدارنده از معصیت خداوند

۲- بردباری و شرح صدری که بتواند خشم خویشتن را مهار کند.
۳- توانایی چنان مدیریت خوبی را نسبت به زیر دستانش داشته باشد که برای ایشان همچون پدری مهربان باشد و آنان را تحت سیطرهٔ محبت خویش قرار دهد (شیخ کلینی، ج ۱: ۴۰۷).

شایستگی مدیران از دیدگاه امیر المومنین علی (ع)

«یستدل علی ادبار الدول باریع: تضييع الاصول و التمسك بالفروع و تقديم الاراذل و تأخير الافاضل:» انحطاط حکومتها از چهار نقطه آغاز می‌شود: ضایع کردن اصول، سرگرم شدن به فروع، مقدم داشتن انسانهای ناشایست، بی‌اعتنایی به انسانهای فاضل و شایسته (آمدی، ج ۲: ۸۴).

واجعل لرأس كل امر من امورك رأساً منهم لایقهرة كبیرها و لایتشتت علیه كثیرها:
برای هر یک از کارهای حوزه مأموریت خود رئیسی قرار ده که این دو ویژگی را دارا باشد:

الف - بزرگی و عظمت کار، وی را ناتوان و مغلوب نسازد (و قدرت ابتکار و تصمیم‌گیری را از وی سلب نکند و اتکال به خداوند سبحان را از وی نرباید).
ب - زیادی و تراکم کار، پریشان و رنجورش نسازد (ویسی، سوادی: ۱۳۸۵).

شایستگی از دیدگاه امام صادق (ع)

از امام صادق (ع) نقل شده است:

«من طلب الرياسة هلک نفسه فان الرياسة لاتصلح الا لاهلها»

«هر که خود را به ریاست بیندازد همانا هلاک خواهد شد؛ زیرا ریاست جز برای اهلیش که صلاحیت و شایستگی آن را دارا هستند، سزاوار نیست» (مجلسی، ج ۷: ۱۵۴).
از این روایت دو نکته استفاده می‌شود:

۱- ریاست طلبی ویژگی خطرناک و زشت و ناپسندی است. کسی که صلاحیت رهبری و مسئولیت اداره جامعه را ندارد نباید دنبال آن برود؛ زیرا خود و دیگران را به هلاکت خواهد رساند.

۲- ریاست واقعیت عینی و خارجی است. انسانها بدون رئیس نمی‌توانند به زندگی ادامه دهند. منتهی ریاست را کسی باید پذیرا باشد که صلاحیت و شایستگی آن را دارا باشد (جوادی آملی، اخلاق کارگزاران: ۲۵۷).

تعریف تحلیل رفتگی شغلی

تحلیل رفتگی شغلی پدیده‌ای عمومی و فراگیر است که از منش متقابل و یگانه شخصیت فرد با محیط کار ناشی می‌شود (وانگینز، ۱۹۸۲).

تحلیل رفتگی شغلی، اصطلاحی است که برای توصیف افرادی به کار می‌رود که در موقعیت شغلی تا بدان نقطه از تنش رنج می‌برند که از حد تحمل آنها بیرون است و دیگر عملکرد مؤثر و باروری ندارند. در این وضعیت ممکن است افراد بدبین شوند و اگر نتوانند با منابع تنش مقابله کنند فقط به حرکات و اشارات مبادرت می‌ورزند (استات، ۱۹۹۱).

تعبیر تحلیل رفتگی شغلی یا فرسودگی شغلی اصطلاحی است که از بین معادله‌های فارسی Burnout پیشنهاد شده مقبولیت بیشتری یافته است و از دیگر معادله‌های پیشنهادی می‌توان بی رمقی، از پا افتادگی، زدگی از کار، بی حالی و سستی و رخوت متصدی شغلی را نام برد که آن را نوعی پاسخ فرد به عوامل فشارزای میان فردی در محیط کار عنوان کرده‌اند که طی آن تماس بیش از ظرفیت متصدی شغل با دیگران باعث ایجاد تغییراتی در نگرش آنها و رفتار وی نسبت به آنان می‌شود (ساعتچی، ۱۳۸۲).

تحلیل رفتگی، احساس خستگی و فرسودگی است که بر اثر فشار زیادتر از حد در محیط کاری و در عین حال رضایت بسیار کم به وجود می‌آید؛ یعنی فرد فشارهای کاری زیادی را تحمل می‌کند و منابع رضایت نیز بسیار کم است.

هزینه تحلیل رفتگی شغلی

تحلیل رفتگی شغلی بارها و به طور گسترده برای افرادی که برانگیختگی زیاد دارند، رخ می‌دهد. تحلیل رفتگی شغلی به عنوان یک مشکل در افرادی مانند پزشکان، پرستاران، مشاوران سازمانی، مدیران، افسران پلیس، وکلا، مددکاران اجتماعی، متخصصان بهداشت روانی و روان درمانگران دیده می‌شود.

تحلیل رفتگی شغلی برای افراد، تجربه ای دردآور و برای سازمانها پدیده‌ای هزینه‌بر است. تحلیل رفتگی شغلی برای افراد با نشانه‌های شغلی جسمانی، هیجانی و نگرشی همراه است. نشانه‌های جسمانی شامل ضعف جسمانی، خستگی مزمن، سرماخوردگیهای طولانی مدت، سردرد، مشکلات خوابیدن (بیخوابی، وحشت شبانه، خواب زیاد)، زخم معده، اختلالات گوارشی و روده‌ای، کاهش یا افزایش سریع وزن، دیابت، فشار خون زیاد، آسم، صدمات ناشی از رفتارهای خطرزا، درد ماهیچه‌ها بویژه در پشت گردن، سندروم پیش قاعدگی فزاینده و افزایش مصرف کافئین و تنباکو، الکل، مواد مخدر است. نشانه‌های هیجانی تحلیل رفتگی شغلی شامل احساسات افسردگی، شکست، درماندگی، ناامیدی، سرخوردگی و نبودن معنای عاطفی کار است. در این وضعیت مردم احساس فریب خوردن، خشم، ناکامی و ترس از دیوانه شدن می‌کنند. نشانه‌های نگرشی به‌طور کلی شامل وضعیت منفی و ناخوشایند در کار، خدمات دریافتی، همکاران، سرپرستان و سازمان است. این نگرشهای منفی سبب می‌شود که افراد احساس انزوا از همکاران و مشتریان کنند و در بین اعضا و کارمندان تعارض به وجود آید. احساس منزوی بودن در کار می‌تواند به نارضایتی زندگی زناشویی منجر شود.

جدول (۴): نظریات صاحب‌نظران در مورد ویژگی تحلیل رفتگی شغلی کارکنان

عوامل	ویژگی شخصیت
تخلیه مزمن منابع انرژی فرد، گوشه گیری رفتاری، خستگی	شیرون
کاهش نیروی ذخیره شده در بدن فرد، ضعف شدن مقاومت، افزایش بدبینی و عدم رضایت، افزایش غیبت از کار و کاهش کارایی فرد	پین
بی رمقی، از پا افتادگی، زدگی از کار، بی حالی و سستی و رخوت متصدی شغل	ساعتچی
احساس خستگی و فرسودگی، کمبود منابع رضایت	آرلوتو
درماندگی (خستگی)، بدبینی (مسخ شخصیت)، عدم کارایی (کاهش موفقیت فردی)	ماسلاچ
فرسودگی جسمانی، فرسودگی عاطفی، فرسودگی ذهنی	پلی تیرولوتر
تعارض نقش، ابهام نقش، تعاملات مشتریان، حمایت اجتماعی، خودگردانی شغل	دمرتی و همکاران
خستگی روحی، ذهنی و جسمی، شرم و تردید، بدبینی و بی رحمی، شکست، درماندگی، بحران و به انتها رسیدن	مارک گورکین

ترور شخصیت در سازمان

ممکن است کارمندی در سازمان، هر چند وظایف خود را بخوبی انجام می‌دهد، احساس کند رفتار مدیر واحد محل کار با وی سرد، بی‌اعتنا، مبتنی بر بدبینی و غیر عادلانه است. در این موارد، به رغم تلاش کارمند که می‌کوشد تا با پیش گرفتن رفتاری معقول، روابط خود را با رئیس مستقیم واحد محل کار خود بهبود بخشد، تلاش وی به جایی نمی‌رسد و احتمالاً بیشتر تحت آماج بدرفتاریهای مدیر و به شکلهای مختلف تحت شکنجه روانی در محیط کار قرار گیرد.

تعریف ترور شخصیت در سازمان

ترور شخصیت در سازمان، رفتار یک فرد یا افراد خاصی است که چون برای دستیابی به هدفهای شخصی یا گروهی خود قادر به استفاده از روشهای صحیح نیستند و نمی‌توانند منافع خود را به شیوه‌ای صحیح، مقبول، پذیرفته شده و مطابق با موازین اخلاقی به دست آورند، می‌کوشند با اعمال قدرت و براساس ترس و حذف روانی فرد یا افراد دیگر به مقصود خود برسند و طی این فرایند آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر رؤسا، مرئوسان و همکارانش نامطلوب، کم‌کار، مخالف اهداف سازمان و در نهایت مخالف شیوه‌های رایج و پذیرفته شده در جامعه معرفی کنند (ساعتچی، ۱۳۸۲).

مشخصات مدیرانی که به ترور شخصیت می‌پردازند.

در این ارتباط می‌توان فهرستی از ویژگیهای شخصیتی ارائه کرد که هر چند همه آنها جملگی در یک مدیرانی که به چنین اعمالی دست می‌زنند، مشاهده نمی‌شود، هر یک از این مدیران در یک یا چند ویژگی از این فهرست مشترک هستند. بعضی از آنها عبارت است از:

۱. نبود یا کمبود عزت نفس و اعتماد به خود
۲. نیاز به قدرت
۳. کمبود دانش فنی و تخصصی لازم در زمینه‌های مورد نظر در سازمان
۴. احساس کمبود در یک یا چند ویژگی شخصیتی خود

۵. کم کاری و عدم توانایی برای تصمیم گیری و اجرای تصمیمات
۶. بی اعتنایی نسبت به اخلاق و اصول و روابط انسانی در کار و تظاهر به رفتارهای عکس آن
۷. منصف نبودن و قضاوت‌های عاطفی داشتن و برخوردار نبودن از شخصیت بالغ

بعضی از روشهای ترور شخصیت در سازمان

۱. تحت نفوذ در آوردن عده‌ای از کارکنان با روشهای گوناگون نظیر تشویق و اعطای امتیازهای به حق و ناحق، طرح دوستیهای کاذب و بالاخره با تهدید به شیوه‌های غیر مستقیم برای قبول همه نظریات و شیوه‌های رفتاری مافوق
۲. بدگویی از فرد یا افراد خاصی در محیط کار یا واحد تحت نظارت خود در برخوردهایی که با کارکنان دیگر سازمان دارند. هم‌چنین شوخیهای با بار عاطفی منفی با فرد یا افراد مورد نظر به منظور کم اهمیت و متزلزل نشان دادن موقعیت شخص یا اشخاص مورد نظر در حضور دیگران
۳. اتخاذ شیوه رفتاری سرد و بی‌اعتنا در حضور فرد و بیان سخنان و مطالب ناروا به شیوه‌های مختلف در خلوت به منظور عدم ایجاد فرصت برای اطلاع از این اتهامات و دفاع از خود توسط شخص مورد نظر
۴. می‌کوشند بدون توجه به صلاحیتها و تواناییهای بالقوه و احتمالاً زیاد فرد مورد نظر، مسئولیتها و وظایف کم اهمیت‌تر را به عهده او واگذارند؛ از ارائه هر فرصتی که می‌تواند باعث افزایش کارایی و محبوبیت او در سازمان شود، جلوگیری کنند و احیاناً کارهای سخت و خسته کننده را به عهده او گذارند.
۵. در حضور او از کارکنان دیگر تعریف می‌کنند، ولی هیچ گاه به خدمات و ویژگیهای قابل توجه شخص مورد نظر اشاره‌ای نمی‌کنند و در مواردی آن چنان رفتاری در پیش می‌گیرند که گویی چنین شخصی در سازمان محل کار آنان وجود ندارد.
۶. مانع از شرکت وی در دوره‌های آموزشی داخل یا خارج از سازمان می‌شوند و بدین ترتیب، او را از رویدادهای جدید رشته تخصصی خود باز می‌دارند تا شخص مورد نظر آنان، فرصتی برای رشد و کسب محبوبیت در سازمان به دست نیاورد.

۷. در فرصتهای مختلف و ملاقات با رؤسای خود و حتی ملاقات با بالاترین سطح مدیریت سازمان، می‌کوشند تا شخص مورد نظر را اصطلاحاً از چشم آنان بیندازند و چون این نوع مطالب در فرصتهای مختلف و در مورد مسائل گوناگون برای مقامات مطرح می‌شود و خود فرد از چنین وقایعی بی‌اطلاع است و فرصت دفاع نیز ندارد بتدریج نگرش مدیران نسبت به وی تغییر می‌کند.

۸. ملاقاتهای خود را به تماسهای فردی با افراد تحت نظارت خود محدود می‌کنند و تا حد امکان می‌کوشند در جمع کارکنان خود و بویژه هنگامی که شخص مورد نظر حاضر است، شرکت نکنند (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۱۰۶-۱۰۲).

توصیف متغیرهای پژوهش

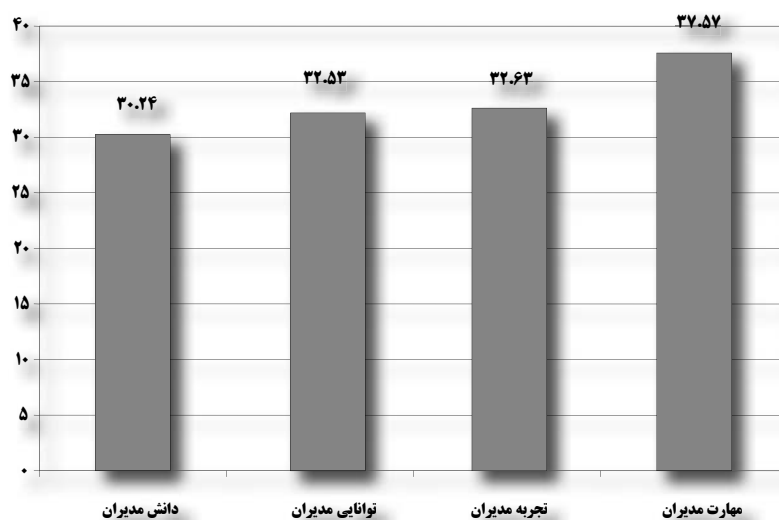
شایستگیهای مدیران

ویژگیهای شایستگی مدیران

شاخصهای آماری شامل کمینه، بیشینه، میانگین و انحراف معیار ویژگیهای شایستگی مدیران شامل دانش، مهارت، تجربه و توانایی مدیران از نظر افراد نمونه آماری در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول (۵): شاخصهای آماری ویژگیهای شایستگی مدیران (دانش، مهارت، تجربه و توانایی) از نظر افراد نمونه آماری

ویژگیهای شایستگی مدیران	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
دانش مدیران	۱۱	۴۵	۳۰.۲۴	۵.۱۸
مهارت مدیران	۲۳	۵۲	۳۷.۵۷	۵.۶۲
تجربه مدیران	۲۰	۴۵	۳۲.۶۳	۴.۷۹
توانایی مدیران	۱۹	۴۵	۳۲.۵۳	۴.۸۶



نمودار (۸): مقایسه میانگین ویژگیهای شایستگی مدیران (دانش، مهارت، تجربه و توانایی) از نظر افراد نمونه آماری

نتایج جدول و نمودار نشان می‌دهد بیشترین میزان میانگین مربوط به مهارت مدیران (با میانگین ۳۷/۵۷) و کمترین مربوط به دانش آنها با میانگین ۳۰/۲۴ بوده است.

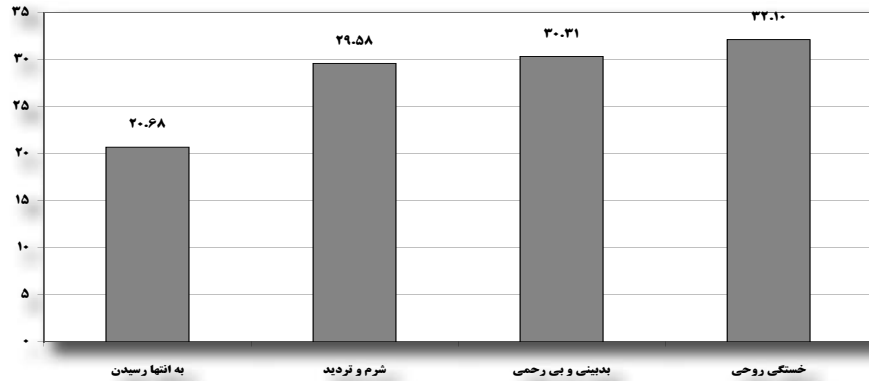
تحلیل رفتگی شغلی کارکنان

مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان

شاخصهای آماری شامل کمینه، بیشینه، میانگین و انحراف معیار مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان شامل خستگی روحی، شرم و تردید، بدبینی و بی‌رحمی و به انتها رسیدن از نظر افراد نمونه آماری در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول (۶): شاخصهای آماری مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان (خستگی روحی، شرم و تردید، بدبینی و بی‌رحمی و به انتها رسیدن) از نظر افراد نمونه آماری

مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
خستگی روحی	۱۰	۵۴	۳۲.۱۰	۹.۲۱
شرم و تردید	۱۰	۵۱	۲۹.۵۸	۸.۹۸
بدبینی و بی‌رحمی	۱۴	۵۲	۳۰.۳۱	۸.۶۳
به انتها رسیدن	۸	۳۶	۲۰.۶۸	۶.۶۶



نمودار (۹): مقایسه میانگین مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان از نظر افراد نمونه آماری

نتایج جدول و نمودار نشان می‌دهد بیشترین میزان میانگین به «خستگی روحی» (با میانگین ۳۲/۱۰) و کمترین به «به انتها رسیدن» (با میانگین ۲۰/۶۸) مربوط بوده است.

نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق و نظر آزمودنیها، که از خبرگان جامعه آماری تلقی می‌شوند، عوامل تحصیلات مدیریتی و تجربه خدمتی مرتبط در موفقیت مدیران نقش بسزایی دارد که قریب ۹۰ درصد نقش تحصیلات مدیریتی را در حد زیاد و خیلی زیاد و قریب ۹۵ درصد نیز دارا بودن سابقه خدمتی مرتبط را در حد زیاد و خیلی زیاد در موفقیت مدیران مؤثر می‌دانند. در بررسی ابعاد شایستگی مدیران نیز بیشترین میزان میانگین به مهارت مدیران (با میانگین ۳۷/۵۷) و کمترین به دانش آنها (با میانگین ۳۰/۲۴) مربوط است. در مورد مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نیز، بیشترین میزان مراحل مورد نظر به «خستگی روحی کارکنان» (با میانگین ۳۲/۱۰) و کمترین میزان به «به انتها رسیدن» (با میانگین ۲۰/۶۸) مربوط می‌باشد.

در خصوص تأثیر ویژگیهای شایستگی مدیران در مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نیز بین عوامل توانایی مدیران با مرحله خستگی روحی کارکنان ۳۸ تا ۴۲ سال و بین عوامل تجربه مدیران با مرحله خستگی روحی کارکنان با تجربه خدمتی ۲۰ تا ۲۳ سال

و بین عوامل دانش مدیران با مرحله خستگی روحی کارکنان با تجربه خدمتی ۲۸ تا ۳۰ سال همبستگی منفی و معناداری وجود دارد.

پیشنهادها

- ۱- با عنایت به اینکه محورهای فرمان مقام معظم رهبری در خصوص اصلاح نظام اداری بر بسیاری از سؤالات پژوهش سایه انداخته است و از نظر آزمودنیهای تحقیق نیز ویژگیهایی مانند دانش مدیریتی و تجربه خدمتی مرتبط در موفقیت مدیران نقش بسزایی دارد، شایسته است این عوامل در انتصاب مدیران در کنار تعهد و ارزشهای اسلامی و اخلاقی مورد توجه بیشتر مسئولان واقع گردد تا منویات معظم له در ناجا نیز به طور کامل اجرا شود.
- ۲- با امعان نظر به مفاد آیه ۵۵ سوره یوسف، که پیامبر خدا بر اساس اطمینان از توانمندی خویش، پیشنهاد اعطای مسئولیت خزانه داری کشور را به خود مطرح کرد. و هم‌چنین فرمان مقام معظم رهبری مبنی بر بهبود معیارها و روز امدی روشهای گزینش به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظریها و نگرشهای سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از آیات صریح قرآن کریم و نصب العین قرار دادن فرمان مقام عظمای ولایت و فرماندهی معظم کل قوا، نظر خواهی از کارکنان در خصوص توانمندیهای مدیریتی آنان در حوزه کاری خودشان به عنوان یکی از معیارهای انتخاب مدیران در ناجا مورد نظر قرار گیرد.
- ۳- نظر به اینکه در بررسی ارتباط ویژگیهای شایستگی مدیران با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان در گروه‌های مختلف سنی و تجربه خدمتی در سه گروه مورد اشاره در یافته‌های جانبی پژوهش بین میزان توانایی، تجربه و دانش مدیران به عنوان ویژگیهای شایستگی با خستگی روحی کارکنان، که یکی از مراحل تحلیل رفتگی معرفی شده است، همبستگی منفی و معناداری وجود دارد، تقویت عوامل دانش و توانایی مدیران و توجه ویژه به تجربه خدمتی مرتبط در پستهای مدیریتی سهم بسزایی در کاهش خستگی روحی کارکنان ایفا می‌کند.

۴- با توجه به اینکه خستگی روحی ناشی از میزان ویژگیهای شایستگی مدیران در کارکنان ۳۸ تا ۴۲ سال و تجربه خدمتی ۲۰ تا ۲۳ سال، که عمدتاً از جمله کارکنان با تحصیلات عالی و خوش فکر و کارکنان دارای تجربه خدمتی ۲۸ تا ۳۰ سال که تجربه ارزشمندی دارند و در آینده نزدیک به افتخار بازنشستگی نائل می‌شوند، بیشتر مشاهده شده است، پیشنهاد می‌شود مسئولان با بررسی کارشناسانه در گروه‌های مورد اشاره ضمن به کارگیری و استفاده بهینه از کارکنان شایسته در پستهای مدیریتی، زمینه بهره‌برداری از تجربه کارکنانی را که در شرف بازنشستگی هستند، فراهم آورند و در مورد ریشه‌یابی و کاهش عوامل مؤثر در خستگی روحی نسبت به ارتقای روحیه خدمتی آنان اقدام مؤثر به عمل آورند.

منابع فارسی

۱. قرآن کریم
۲. ادیزس، ایساک (۱۳۷۶). ترجمه سیروس، محمد، سوء مدیریت مدیران در مقابل نا مدیران، نشر اشراقیه.
۳. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت، ج دوم، تهران: انتشارات سمت.
۴. اسدی فر، رویا (۱۳۸۷). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام ره) رویکرد استراتژی داده بنیاد، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. آمدی، عبد الواحد، غرر الحکم و دارالکلم، ج دوم.
۶. اولریش، دیو (۱۳۸۷). شایستگی‌های منابع انسانی، ترجمه بینش، مسعود و دبیری، افشین.
۷. جبه‌دار، علیرضا، کرامتی، حسین (۱۳۸۷). بررسی عوامل شایستگی مشاغل مدیریت عالی در حوزه مرکزی پلیس، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال دوم، شماره ۵.
۸. حصیری، اسد (۱۳۸۷). ارتقای روحیه کارکنان سازمانهای دولتی بوشهر: بررسی نقش اعتماد سازمانی و شایستگی مدیریتی مدیران دولتی، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۹. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۶). مدیریت رفتار سازمانی، ج اول و دوم، ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۰. زاده محمد، زهره (۱۳۸۶). سنجش شایستگی مدیران شرکتهای پالایش گاز بر اساس مدل کمرون و کوئین (۲۰۰۶). پایان نامه، کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیران، معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری.
۱۱. ساعتچی، محمود (۱۳۸۲). روان شناسی کاربردی برای مدیران.
۱۲. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۱۳. شیخ کلینی، اصول کافی، ج اول.
۱۴. کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، نشر آیپژ
۱۵. مقام معظم رهبری، فرمان ۲۶ ماده‌ای اصلاح نظام اداری، ۸۹/۱/۳۱.
۱۶. ویسی، غلامرضا و سوادی، محمدعلی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی در نگاه مدیریت اسلامی، نشر زمزم هدایت.

منابع انگلیسی

1. Albanese, R (1989). "Competency-based management education". *Journal of Management Development*, 8 (2), 66-76.
2. Alderson, s. (1993). Reframing management competence: Focusing on the management top management team. *Personnel Review*, 22 (6), 53-62.
3. Boam, R & Sparrow, P, (1992). Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations. London, uk: MCGraw-Hill.
4. BRouWERS, Ander, Evers, Will J. G, Tomic, Welko (2001). Self-EFFicacy in Eliciting social support and Burnout among secondary- school Teachers. *Journal of Applied social psychology*, 31, 1474-1491.
5. BuRK, R. J. RicHARDSON, A. M. (1993). Psychology burnout in

- organization. Handbook of organization behavior. Newyork. MarceL dekker.
6. Cherniss, c. (1980) "professional burnout in human service organization Newyork: praeger.
 7. Garrett- ownsis. (2003). Human resource competency model. <http://www.Calpro-org/Pubs/mgmt.Pdf>.
 8. Harkins, K (2007). "An Examination of competencies in officer corps of the united states coast Guard". Unpublished Doctoral Dissertation Walden university.
 9. MasLach, Cand Jackson S.E (1986). The measurement of experienced burnout, J, occ. Beh. VoL. 4, PP (99-113).
 10. Partin gton, D, et, aL, (2005) Attributes and Levels of programme Management competence: An Interpretive study. International Journal of project Management, 23, 87-95.
 11. Project Management Institute. (2002) project Manager competency Development (PMCD) Framework. Newtown square, PA: project Management Institute.
 12. Squires, P (2002). Supporting competency based Learning <http://www.As & K. Com>.
 13. Sweeny, D. R. (1981). Burn out ISIt really a stress syndrome 2 Inw. S-paine (ed) , proceedings of the first National conference on Burnout.
 14. Woodruffe, c. (1991). "Competent by any other name". personnel Managemwnt, 23 (9), 30-33.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی