



# شایستگی‌های مدیریتی

ترجمه: الهیار تنهایی\*

که به صورت شمرده صحبت کرده و طرف مقابل را به خوبی متقاعد کند.

## تفکر مفهومی و راهبردی<sup>۳</sup>

مدیران موفق (top performers)<sup>۴</sup> قادر به ایجاد ثبات در بخش‌های ظاهراً غیرمرتبط و تصادفی اطلاعات یا محرک‌ها هستند. آنها با اشتیاق به دنبال ایجاد الگوهایی هستند که ممکن است منجر به حل مسائل پیچیده شود، نوآوری‌هایی برای مسیرهای آینده باشند، یا تئوری‌های جدید راجع به پدیده‌هایی باشند که با آنها درگیر هستند. آنها تمایل به دریافت و دیدن کل دارند یعنی می‌خواهند تصویر بزرگی همزمان از «جنگل» به جای تمرکز بر بخش‌ها یا اجزای «درختان» داشته باشند. آنها اغلب به دیگران کمک می‌کنند که تصویر بزرگی را از طریق تبدیل پیچیدگی و حوادث و اطلاعات مشکل به موضوعات، تئوری‌ها و خطوط قابل شناخت، در ذهن خود ایجاد کنند. افراد موفق همچنین می‌توانند تشخیص دهند که چه موقع این دیدگاه، مفید و چه موقع غیرمفید است.

## حل تضاد<sup>۵</sup>

در بسیاری از موقعیت‌ها، تضاد بین افراد یا گروه‌ها مانع از پیشرفت به سمت یک هدف تعیین شده می‌شود و اگر در حل آن کوتاهی شود ممکن است منجر به کاهش عملکرد کلی در بلندمدت شود. به این دلیل مدیرانی که دارای عملکرد عالی هستند (مدیران موفق) نسبت به وجود تضاد حساس بوده و با بررسی آن

## تعریف شایستگی‌های مدیریتی<sup>۱</sup>

مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی که در ذیل تشریح خواهند شد، شامل ویژگی‌هایی می‌شوند که از طریق تحلیل‌های رایج جهت تمایز بین عملکردهای معمولی و عملکردهای عالی در بین تعداد زیادی از مشاغل مختلف به دست آمده‌اند. توضیح مهم برای درک این تعاریف این است که هر شایستگی یک ویژگی برجسته است که منجر به عملکرد افراد به یک روش ویژه می‌شود. رفتارهای ویژه در موقعیت‌های گوناگون به شکل‌های مختلفی ظهور خواهند کرد.

## ارتباطات و تشویق<sup>۲</sup>

افرادی که نقش خود را در سطحی عالی ایفا می‌کنند (top performers) اذعان می‌دارند که ارتباطات بین شخصی، اولین گام در تأثیرگذاری بر اندیشه‌ها، باورها، ارزش‌ها و رفتار دیگران است. همچنین آنها اذعان می‌دارند که این تأثیر اغلب با یک مبنای عقلایی یا شناخت از واقعیت‌ها شروع می‌شود اما عناصر ادراکی و روحی که فردی و منحصر به فرد هستند نیز در آن دخالت دارند. بنابراین، افرادی که دارای عملکرد عالی هستند در ارائه حقایق و اطلاعات مناسب جهت به کارگیری و حفظ یک موقعیت دارای مهارت هستند، همچنین آنها خواستار روابط شخصی، اهداف فردی و استفاده از شیوه شخصی به منظور بررسی آنچه که به وسیله دیگر افراد مشاهده یا درک می‌شود، هستند. این افراد ارتباطات مکرر را برای دستیابی به اهدافشان به کار می‌گیرند و تمایل دارند

کارکنان از مهارت و دانش کافی برخوردار نیستند.)

### نیل به کارآفرینی<sup>۹</sup>

مدیران موفق اقدام به پیش بینی فرصت‌ها برای اصلاح و ایجاد تغییر در روش‌های انجام کسب و کار یا برای معرفی سیستم‌های جدید، تولیدات جدید یا مقابله با محیط، می‌کنند. بنابراین موفقیت از طریق شروع یک کسب و کار جدید یا یک خط تولید جدید، تغییر وضعیت یک سازمان ورشکسته، یا تغییر وضعیت زندگی افراد از طریق تولید یک ایده و محصول یا یک سیستم جدید به دست می‌آید. این اهداف به طور مداوم، از طریق سرمایه‌گذاری در زمان و منابع و محاسبه ریسک‌پذیری در فرآیند کار تحقق می‌یابند. این افراد وقتی که کار به صورت موفقیت‌آمیز در جریان است تمایلی به اقدام ندارند.

### انعطاف‌پذیری<sup>۱۰</sup>

مدیران موفق دارای ذهنی باز هستند. اگرچه آنها به ایده‌هایشان اطمینان دارند، اما به هیچ وجه ادعا نمی‌کنند که روش آنها تنها راه است و یا سرسختانه به اعتقادات یا روش‌های مورد نظر خود برای انجام کارها نمی‌چسبند.

در عوض آنها فضا را برای ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید باز می‌گذارند، و اعتقادات و رفتار خود را در صورتی که حق با طرف مقابل آنها باشد، تغییر می‌دهند. نکته مهم در این انعطاف، آگاهی از تغییر و ایجاد فضای باز برای آن می‌باشد. مدیران موفق در سطحی بالاتر تغییرات را تشخیص داده و در زمینه‌های قوانین، فرآیندها، مسیرهای عمل و محیط، خود را با تغییرات تطبیق می‌دهند بدون اینکه عکس‌العمل یا آثار منفی به دنبال داشته باشد.

### مدیریت گروهی<sup>۱۱</sup>

مدیران موفق بر انجام کامل وظایف، پروژه‌ها و برنامه‌هایی که مسئول اجرای آنها هستند به شدت تأکید دارند. بسته به اهداف دقیق کاری، این به این معناست که مدیر، برنامه زمانی، بودجه و تجهیزات کیفی برای انجام کار را فراهم کرده و بین آنها تعادل ایجاد می‌کند. بعد از آن تا وقتی که کارها از طریق تلاش‌های مستقیم دیگران انجام می‌گیرد، آنها بر ایفای نقش دیگران در انجام کارها تمرکز می‌نمایند. در این موقعیت، مدیر به طور مکرر با کارکنانی که در انجام فعالیت‌ها تلاش می‌کنند به منظور عملیاتی کردن تفویض اختیار، برنامه‌ریزی زمانبندی، ارجاع کارها و کسب منابع مورد نیاز، تعامل و ارتباط متقابل دارد. مدیران موفق، انجام کار را از طریق انجام آن توسط شخص خود تضمین نمی‌کنند (بلکه انجام کار را از طریق مشارکت دادن دیگر کارکنان و توسط آنها و با نظارت خود مورد تأیید قرار می‌دهند).

### استانداردهای بالای برتری و کارایی<sup>۱۲</sup>

مدیران موفق از طریق انجام کارهایی که منجر به بهبود قابل مشاهده و قابل سنجش در کیفیت یا سطح عملکرد می‌شود،

برای آن راه حل ارائه می‌دهند و یا به طرفین درگیر در تضاد کمک می‌کنند که راه‌حلی را که برای دو طرف آنها سودبخش باشد پیدا کنند. این معمولاً به این معناست که مدیران موفق با وجود تضاد راحت هستند و در تسهیل کردن حل آن از طریق میانجیگری دارای مهارت هستند، همچنین به معنای تفسیر احساسات، ارزش‌ها، باورها یا اهداف به یک روش غیرتهدیدآمیز و ارائه روش‌های مصالحه و توافق یا راه‌حلی که هر کسی می‌تواند با آن کنار آید، است.

### مشتری‌گرایی<sup>۶</sup>

مدیران موفق با مشتریان «شریک» می‌شوند. آنها تفاوتی بین نیازها و اهداف خود با نیازها و اهداف مشتریان قائل نیستند. آنها به صورت مستمر با مشتریان جهت ایجاد بهبود و اصلاحات مورد نظر مشتریان در تولیدات یا خدمات خود در تماس هستند. آنها تلاش‌های بی‌وقفه‌ای جهت درک اهداف بلندمدت و در حال تغییر مشتری از خود نشان می‌دهند به طوری که می‌توانند مطمئن باشند که نیازهای واقعی مشتریان را حتی اگر به روشنی بیان نکرده باشند، برآورده کرده‌اند.

### توسعه و بهبود دیگران<sup>۷</sup>

مدیران موفق حتی با وجود مشغله کاری فراوان، اوقات مهم خود را صرف بهبود توانایی‌ها، مهارت‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان می‌کنند. دلیل مهم این رفتار، ممکن است این باشد که آنها کارکنان را مهم‌ترین منبع سازمانی جهت حداکثر کردن عملکرد سازمان می‌دانند و یا ممکن است علاقه آنها به پیشرفت کارکنان و بهبود مسیر شغلی آنها باشد (و نیز احتمال دارد که ترکیبی از این دو دلیل باشد). بنابراین مدیران موفق به طور مستمر و بی‌درنگ زمان‌هایی را به مربیگری زیردستان اختصاص می‌دهند، زمینه‌ها را با خود متناسب می‌کنند، با آنها همکاری صادقانه به عمل می‌آورند و زمانی که مناسب باشد فرصت‌های پیشرفت در مسیر شغلی و ارتقا را برای آنها فراهم می‌کنند و مهارت‌ها و دانسته‌های خود را به آنها انتقال می‌دهند.

### هدایت دیگران<sup>۸</sup>

مدیران موفق انتظارات و نقش‌های کاری را به صورت روشن جهت تفویض اختیار یا هدایت دیگران تعیین می‌کنند. این فعالیت‌ها مرزها را برای رفتار دیگران مشخص می‌کند. «دیگران» ممکن است زیردستان باشند اما ممکن است شامل همکاران، اعضای گروه یا کمیته و یا ذی‌نفعان خارج از سازمان باشند (مثل فروشندگان). این شایستگی (هدایت دیگران) توسط مدیران موفق به آن علت به کار گرفته می‌شود که موقعیت برای بحث و مذاکره یا به کارگیری یک سبک مشارکتی مناسب نیست. (مانند زمانی که وظایف مبهم هستند، محدودیت زمانی برای انجام کارها وجود دارد، موقعیت خطرناک و بحرانی برای سازمان پیش آمده است و یا

توانایی‌های خود را نشان می‌دهند. بنابراین آنها شخصاً روش‌های بهبود یک فرآیند کاری جهت افزایش کارایی (در صورتی که آن یک هدف مهم باشد) یا بهبود کیفیت درآمد را جست‌وجو می‌کنند. آنها تمایل دارند استانداردهای بالایی را که به وسیله آن کیفیت یا کارایی فعالیت‌ها مورد سنجش قرار گیرد، تنظیم کند اما آنها از معیارهای خارجی که به آنها کمک می‌کند به عملکرد مورد نظر دست یابند، نیز برخوردار هستند. در بالاترین سطح، مدیران موفق بیشتر اقدام به ایجاد تغییرات فراگیر و سریع به جای تغییرات تدریجی، در بهبود عملکرد می‌کنند. بنابراین، آنها دیگران را به خوبی در بهبود عملکرد سازمان شریک می‌کنند و از آنها می‌خواهند که استانداردهای کاری خود را ارتقاء داده یا کارها را به صورتی متفاوت از گذشته انجام دهند.

### پیش‌قدمی ۱۳

این شایستگی (پیش‌قدمی) هنگامی در مدیران موفق به نمایش درمی‌آید که اقدام به پیش‌بینی می‌کنند و براساس آن راجع به وقایع آینده، برای بهبود یک نتیجه بالقوه بدون کمک دیگران قضاوت می‌کنند. بسیاری اوقات اگر موقعیت روشن نباشد، آنها در جمع‌آوری اطلاعات مناسب برای اتخاذ تصمیمات بهینه یا انجام اقدامات مناسب این شایستگی خود را بروز می‌دهند. پس از وقوع حوادث، مدیران موفق تا زمانی که تمامی جزئیات مسأله روشن نشده باشد به صورت مداوم پیگیر آن هستند. پیامد این پیش‌قدمی‌ها، این است که کمتر بحران‌ها و مسائل بروز می‌کنند و بیشتر پیشرفت و بهبود حاصل می‌شود.

### آگاهی بین‌شخصی ۱۴

مدیران موفق به صورت مؤثر تمایل به صحبت با دیگران و ایجاد ارتباطات غیرکلامی دارند که آنها را قادر به درک اندیشه‌های ناگفته، علائم و یا احساسات کند. این احساسات اغلب ریشه در عقاید و اعمالی دارند که ممکن است مدیران موفق آرزوی اعمال نفوذ در آنها را داشته باشند. بنابراین درک و پاسخگویی به آنها دارای اهمیت است. به علاوه مدیران موفق، می‌توانند انگیزه‌ها، علائق و ترجیحات دیگران را به منظور توضیح، پیش‌بینی و یا شکل دادن و اصلاح رفتار آنها تشخیص دهند.

### تفکر قضاوتی و تحلیلی ۱۵

مدیران موفق برای تحلیل و به‌کارگیری اطلاعاتی که جهت حل مسأله و برنامه‌ریزی، درست و کامل باشند، فرآیندهای منطقی و عقلایی را به کار می‌گیرند. همچنین آنها مسائل پیچیده را به صورتی مؤثر به بخش‌های مشابه و قابل اداره کردن (کنترل‌پذیر) می‌شکنند، توالی منطقی حوادث را مشخص کرده و دیدگاه «اگر A آنگاه B» را برای تعیین موانع بالقوه یا اتخاذ تصمیماتی که بر آینده سازمان تأثیر می‌گذارند، شناسایی و به کار می‌گیرند. در این روش، مدیران موفق تمایل دارند که مؤثرتر برنامه‌ریزی کرده و راه‌حل‌های

منطقی برای مسائل (مسائلی که به صورت خطی هستند) را تشخیص دهند و یا از آنها اجتناب کنند. مدیران موفق همچنین می‌توانند تشخیص دهند که این دیدگاه چه موقع مفید و چه موقع غیرمفید است.

### ایجاد شبکه اطلاعاتی ۱۶

کار اصولاً از طریق تلاش‌های مستقل و مرتبط با هم کارکنان انجام می‌گیرد. مدیران موفق به این موضوع اعتقاد دارند و دیگران را به عنوان منبع مهم برای نیل به اهداف می‌بینند. بنابراین، این مدیران تمایل دارند که با انواع مختلف مردم در مکان‌ها و موقعیت‌های گوناگون تماس و ارتباط برقرار کنند و از آن روابط برای گشودن درها، افزایش دانش، افزایش اعتبار و... استفاده می‌کنند. مدیران موفق تمایل به ایجاد روابط با دیگر کسانی دارند که به صورت برد-برد، احساس رضایت دارند نه آنهایی که احساس شکست داشته و یا به دنبال نفع شخصی هستند. به هر حال به طور واضح هدف از ایجاد و حفظ روابط انجام کارها در راستای اهداف تعیین شده است.

### آگاهی سازمانی ۱۷

مدیران موفق خود را به عنوان جزئی از سازمان بزرگ‌تر و همچنین به عنوان موجودی در میان شبکه‌ای از روابط و ساختارها- و نه در خلاء- می‌بینند. بنابراین چنین مدیری نشان می‌دهد که از این روابط و ساختارها آگاهی داشته و آن دانش و آگاهی را به صورت موفقیت‌آمیزی در جهت انجام کار خود به کار می‌گیرد. اجزای این سیستم در ساختار رسمی، روابط گزارشگری و گزارش‌دهی و عناوین سازمان نمایش داده می‌شود. به هر حال، بسیاری از سیستم‌های واقعی در روابط و ساختارهای غیررسمی قدرت که فرآیندهای واقعی کاری را تعیین می‌کنند، محاط شده‌اند. مدیر موفق (top performer) با استفاده از تمامی ساختار (رسمی و غیررسمی) نسبت به سایر مدیران به صورتی بهتر و کارا تر قادر به دستیابی اهداف است.

### تعهد سازمانی ۱۸

دو دلیل برای این شایستگی وجود دارد که در صورت وجود آنها، تعهد سازمانی نیز به اثبات خواهد رسید. نخست، مدیر موفق باید درک کند که چگونه شغل و وظیفه او به اهداف کلی و یا استراتژی‌های سازمان مربوط می‌شود. دوم اینکه، تصمیمات، اعمال و اهدافی که فرد برای کار خود انتخاب می‌کند به صورت آگاهانه با اهداف سازمان سازگار باشد. بنابراین، این شایستگی در ارتباطی که مدیران موفق بین وظایف خود و اهداف سازمان و همچنین سازگاری بین فعالیت‌ها و رفتار خود با اهداف سازمان به وجود می‌آورند، خود را نشان می‌دهد.

### اعتماد به نفس ۱۹

مدیران موفق معتقدند که آنها دارای توانایی انجام یک کار به

### کار کردن از طریق دیگران/ رهبری گروه ۲۳

مدیران موفق در اداره کردن دیگران در کاری که نیاز به تلاش یک تیم دارد یا در هماهنگ کردن تلاش های گروهی که مستقل از هم کار می کنند، بسیار موفق عمل می کنند. این وضعیت هنگامی اتفاق می افتد که همه افراد دارای میزانی از وجه اشتراک در نتیجه کار باشند که آن وجه اشتراک بر شغل مدیر، رهبری نیروی کاری، رهبر گروه یا رئیس کمیته اثر بگذارد. در بالاترین سطوح، مدیران موفق به طور موثر کار دیگران را بدون هرگونه اعمال اختیارات یا قدرت رسمی بر آنها، اداره می کنند. برای نیل به این مهم آنها اقدامات ذیل را انجام می دهند:

- ◀ ایجاد یک روحیه تیمی
- ◀ تشویق دیگران به تشخیص اینکه همه آنها جهت نیل به اهداف دو جانبه و فردی باشد با هم کار کنند.
- ◀ تشویق دیگران به مشارکت از طریق فراهم کردن تسهیلات و زمینه های لازم
- ◀ و برانگیختن آنها به مشارکت و کار در جهت دستیابی به اهداف گروه. ■

#### منابع:

- 1- Managerial Competencies
- 2- Communication and Persuasion
- 3- Conceptual and Strategic Thinking
- 4- در ادامه این مقاله، هرچا اصطلاح مدیر (مدیران) موفق به کار رفته است، منظور افرادی هستند که نقش خود را در سطحی عالی ایفا می کنند (top performers)
- 5- Conflict Resolution
- 6- Customer Service Orientation
- 7- Developing Others
- 8- Directing Others
- 9- Entrepreneurial Achievement
- 10- Flexibility
- 11- Group Management
- 12- High Standards of excellence and efficiency
- 13- Initiative
- 14- Interpersonal Awareness
- 15- Judgment and Analytical Thinking
- 16- Networking
- 17- Organizational Awareness
- 18- Organizational Commitments
- 19- Self Confidence
- 20- Technical Expertise
- 21- Tenacity
- 22- Use of Influence Strategies
- 23- Working Through Others Group Leadership

\* کارشناس منابع انسانی شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران و کارشناس ارشد مدیریت دولتی

\* مقاله فوق تحت عنوان (Managerial Competencies) از

منبع ذیل در اینترنت اخذ و ترجمه شده است:

www.mapnp.org.com

نحو احسن و یا بهتر از دیگران هستند و مهم تر اینکه، آنها همیشه تمایل دارند به بیشترین چیزهایی که نیاز دارند و یا می خواهند نائل شوند. این اعتماد، مدیران موفق را قادر به تعقیب اهداف چالشی توسط خود یا از طریق دیگران می کند، آنها ریسک این چالش ها را می پذیرند. این دسته از مدیران به خاطر داشتن یک اعتماد جهانی نسبت به خود از وجود نقاط ضعف احتمالی در خود و یا پذیرش مسؤولیت اشتباهات و درس گرفتن از آنها هراسی ندارند.

#### تخصص فنی ۲۰

مدیران موفق دارای سطح بسیار بالایی از تخصص در رشته فنی یا حرفه ای خود هستند. این تخصص اغلب از تحصیلات وسیع و یا تجربه آنها ناشی می شود اما این تخصص، بیش از هر چیز دیگر در علاقه و حس کنجکاوی آنها در مورد موضوع، ریشه دارد. تخصص فنی مدیران موفق هم در عمق و وسعت دانش و مهارتی که آنها به کار می گیرند و هم در توانایی و علاقه آنها در شریک کردن دانش و اطلاعات خود با افراد غیرمتخصص به روشی ساده و روشن و بدون استفاده از ارباب و یا استفاده از زبان تخصصی مشاهده می شود.

#### خستگی ناپذیری ۲۱

مدیران موفق با پذیرفته نشدن، شکست یا بی اعتقادی دیگران نسبت به اهدافشان، دلسرده نمی شوند. آنها در عوض معتقدند که اهداف آنها مهم، ارزشمند و قابل دسترس است. آنها تمایل ندارند که شخصاً کاری را ناتمام بگذارند و در کار از خود سرسختی نشان می دهند. بنابراین آنها باور دارند که با توان کافی و یا خلاقیت می توانند موفق شوند. این اعتقادات ضرورتاً آگاهانه نیستند یا اظهار نشده اند اما در تداوم و تکرار عمل آنها در جهت هدف، مشاهده می شود. در واقع، آنها بسیاری از گزینه های تصمیم و راه های نیل به هدف را تا دستیابی به آن دنبال خواهند کرد.

#### به کارگیری استراتژی های نفوذ ۲۲

مدیران موفق در جست و جوی تأثیر بر افراد و رویدادهای فراگرد آنها هستند. آنها تمایل دارند از پیامد حوادث پیچیده، فعالیت ها و تصمیمات اتخاذ شده (که برخی از آنها رسمی و تعمدی و برخی دیگر غیررسمی هستند) قدردانی کنند. آنها از طریق فراهم کردن درون داد برای فرآیند سیستم بر این حوادث همزمان با شکل گیری آنها تأثیر می گذارند. آنها برای اهداف و ایده هایشان، ائتلافی از حمایت را به وجود می آورند، افراد نفوذی یا تصمیم گیرندگان کلیدی را در کارهایشان به کار می گیرند و موقعیت ها یا فرصت های عمل را تا حدی که احتمال موفقیت های آنها را حداکثر کنند، مورد استفاده قرار می دهند. آنها از دیگر افراد به عنوان کانال عمده ای برای دستیابی به اهدافشان استفاده می کنند. بنابراین آنها قبل از هر چیز تلاش هایشان را بر کار کردن از طریق دیگران متمرکز می کنند.