

۱۵۹۲۳۰۲۷

شایستگی حلقه مفقوده انتخاب مدیران

دکتر عباس خورشیدی

دکتر سید عبدالله مجادی جاغرق

دکتر محمود رضا اسفندیار

دکتر بهزاد شهبازی

دکتر محمدرضا ادبی

عنوان و نام پدیدآور : شایستگی حلقه مفقوده انتخاب مدیران / عباس خورشیدی ... [و دیگران].
 مشخصات نشر : تهران: انتشارات پژوهشیار، ۱۳۹۷.
 مشخصات ظاهری : ۲۱۹ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۶۳۹-۸-۰
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت : عباس خورشیدی، سیدعبدالله سجادی جاغرق، محمدرضا اسفندیار، بهزاد شهبازی
 محمدرضا ادبی.
 موضوع : مدیران - جانشینی - برنامه‌ریزی
 موضوع : Executive succession -- Planning
 شناسه افزوده : خورشیدی، عباس، ۱۳۴۰ -
 رده بندی کنگ : ۱۳۹۷ ش ۳۸/۲ HD
 رده بندی یوپی : ۶۵۸/۴۰۱
 شماره کتابشناسی ملی : ۵۱۲۱۲۳۰



شایستگی حلقه ما نود، انتخاب مدیران

نویسندگان: دکتر عباس خورشیدی / دکتر سید عبدالله سجادی جاغرق / دکتر محمدرضا اسفندیار

دکتر بهزاد شهبازی / دکتر محمد رضا ادبی

ویراستار علمی: دکتر یسرا...

نوبت و سال چاپ: ۱۳۹۶

ویراستار ادبی: درنا شیر...

طراح جلد: چاپ و نشر پژوهشیار

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

تمامی حقوق این اثر محفوظ می‌باشد.

هرگونه تکثیر کلی و یا جزئی از این اثر بدون اجازه ناشر ممنوع بوده و پیگرد قانونی دارد.

انتشارات پژوهشیار

تهران، میدان انقلاب، خیابان منیری جاوید، پلاک ۶۶ طبقه اول.

تلفن: ۶۶۴۷۹۳۷۵ - ۰۹۹۰۹۶۹۰۰۹۰ - ۰۹۹۰۹۶۹۰۰۹۳

www.Sanjeshpey.ir

فهرست مطالب

۱۳	پیشگفتار.....
۱۷	فصل اول: مبانی شایستگی
۱۷	مقدمه.....
۱۹	تعریف و مفهوم شایستگی.....
۲۳	تاریخچه شایستگی مدیران در ایران.....
۲۵	تاریخچه شایستگی مدیران در جهان.....
۲۷	انواع شایستگی.....
۳۰	سازش شایستگی.....
۳۰	ابعاد شایستگی.....
۳۱	مزایای شایستگی.....
۳۲	تفاوت صلاحیت و شایستگی.....
۳۴	اجزای اصلی یک سیستم مبتنی بر شایستگی.....
۳۷	فصل دوم: شایستگی بر اساس آموزه های دینی
۳۷	شایستگی مدیران در آیات و روایات.....
۶۱	مدیر شایسته از دیدگاه امام خمینی (ره).....
۶۹	فصل سوم: رویکردهای شایستگی
۶۹	رویکردهای تعیین شایستگی.....
۷۲	رویکردهای تعیین شایستگی از دیدگاه صاحب نظران.....
۷۲	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه راسول.....
۷۴	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه بریسکو و هال.....
۷۵	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه برگوین.....
۷۶	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه استربلر.....
۷۸	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه اسپنسر.....
۷۸	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه هافمن.....
۷۹	رویکرد تعیین شایستگی از دیدگاه یوکل.....
۸۱	رویکردهای تدوین الگوهای شایستگی.....

فصل چهارم: الگوهای شایستگی مدیران ۸۵

- ۸۵ مفهوم الگوی شایستگی مدیران
- ۸۵ ویژگی‌ها و خصوصیات الگوهای شایستگی مدیران
- ۸۷ مزایای الگوهای شایستگی مدیران
- ۸۸ طبقه‌بندی الگوهای شایستگی مدیران
- ۸۹ طبقه‌بندی الگوهای شایستگی از منظر رویکردهای توسعه و ساخت آنها
- ۸۹ طبقه‌بندی الگوهای شایستگی بر اساس محتوای آنها
- ۹۰ طبقه‌بندی الگوهای شایستگی بر اساس محدوده مشاغل تحت پوشش آنها
- ۹۱ انواع الگوهای شایستگی مدیران
- ۹۱ الگوی شایستگی مدیران ورزشی
- ۹۱ الگوی شایستگی مدیران گروه صنعتی سایپا
- ۹۲ الگوی شایستگی‌های مدیران روسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
- ۹۳ الگوی شایستگی مدیران روسای شرکت‌های تولیدی در نهج البلاغه
- ۹۴ الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها
- ۹۶ الگوی شایستگی‌های روسای دستگاه‌های دولتی ایران
- ۹۸ الگوی شایستگی مدیران و رهبران
- ۹۹ الگوی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های مالی و بانکی
- ۹۹ الگوی شایستگی مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و رهبری
- ۱۰۰ الگوی شایستگی مدیران و رهبران
- ۱۰۱ الگوی شایستگی فریدنبرگ
- ۱۰۲ الگوی شایستگی ویتالو
- ۱۰۳ الگوی شایستگی یانگ
- ۱۰۴ الگوی شایستگی بریکمن
- ۱۰۵ الگوی شایستگی اولرئچ و همکاران
- ۱۰۶ الگوی شایستگی ویکراماسینگ و زویزا
- ۱۰۶ الگوی شایستگی ادوارد
- ۱۰۷ الگوی ابر شایستگی‌ها
- ۱۰۷ الگوی شایستگی آیس برگ
- ۱۰۸ الگوی شایستگی اکرم‌انر

۱۰۸	الگوی شایستگی اتا
۱۰۹	الگوی شایستگی نانتامانوپ
۱۱۰	الگوی شایستگی پزشکان منابع انسانی مالزیایی
۱۱۰	الگوی شایستگی مدیران شرکت‌های فناوری در حال ظهور آفریقای جنوبی
۱۱۱	الگوی شایستگی نویسندگان
۱۱۹	فصل پنجم: مدل‌های شایستگی مدیران
۱۱۹	مدل‌های شایستگی مدیران
۱۱۹	مدل شایستگی سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران
۱۲۲	مدل شایستگی سازمان تامین اجتماعی
۱۲۴	مدل شایستگی اکادمی و کالج زاده
۱۲۵	مدل شایستگی بویاتیس
۱۲۶	مدل شایستگی شهرداری
۱۲۷	مدل شایستگی دولوپر و برنامه‌نویس
۱۲۷	مدل شایستگی اسپنسر و اسپنسر
۱۲۸	مدل شایستگی استون
۱۲۹	مدل شایستگی کری و گلدمن
۱۳۰	مدل شایستگی کریپ و منسفلد
۱۳۱	مدل شایستگی کارت اوتز و همکاران
۱۳۲	مدل شایستگی بورگالت، چری، ماتیس و رویلارد
۱۳۳	مدل شایستگی کوکران
۱۳۴	مدل شایستگی سازمان بهداشت جهانی
۱۳۷	مدل شایستگی جانجوا و همکاران
۱۳۸	مدل شایستگی انجمن جهانی توسعه استعداد (ATD)
۱۴۰	مدل شایستگی بانک مرکزی جهانی
۱۴۱	مدل شایستگی بانک مرکزی اروپا (ECB)
۱۴۴	مدل شایستگی بانک پس انداز آفریقای جنوبی
۱۴۶	مدل شایستگی برتس
۱۴۷	مدل شایستگی صنعت بانکداری مالزی
۱۴۸	مدل شایستگی تلجنت پس

۱۴۹	مدل شایستگی بویات
۱۵۰	مدل شایستگی ایونز
۱۵۲	مدل شایستگی منابع انسانی
۱۵۳	مدل شایستگی انجمن مدیریت منابع انسانی
۱۵۷	فصل ششم: حرفه گرایی در مدیریت
۱۵۷	تعریف حرفه
۱۶۰	حرفه‌ای سازی و حرفه‌ای گرایی
۱۶۳	رویکرد ویژگی و رویکرد فرایندی به حرفه‌ای گرایی
۱۶۴	ویژگی‌ها، مورد توافق یک حرفه
۱۶۶	مدیریت به عنوان یک حرفه
۱۶۸	راهکارهای تسهیل کننده حرفه گرایی در مدیریت
۱۷۱	فصل هفتم: اخلاق حرفه‌ای در مدیریت
۱۷۱	تعاریف و مفاهیم
۱۷۳	مدل‌های اخلاقی مدیران
۱۷۶	کدهای اخلاق و کدهای رفتار
۱۷۹	فصل هشتم: مدیریت منابع انسانی شایسته محور
۱۷۹	اجرای مدیریت منابع انسانی شایسته محور
۱۸۱	ایجاد برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته محور
۱۸۴	استخدام و انتخاب بر مبنای شایستگی
۱۸۹	آموزش مبتنی بر شایستگی
۱۸۹	مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی
۱۹۲	سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی کارکنان
۱۹۵	برنامه شایسته محور توسعه کارکنان
۱۹۸	شایسته محور نمودن کارکرد منابع انسانی
۲۱۳	ضمائم و پیوست‌ها

پیشگفتار

جوامع در طول زمان تغییر می‌کنند و جایگاه آنها از یکدیگر متمایز می‌شود. این فرایند مستمر تاریخ ساز، نشانه‌های بارزی از شایستگی‌های مدیریتی را به همراه دارد. این شایستگی‌ها کدامند؟ چگونه به دست می‌آیند؟ نشانه‌های آن چیست؟ امروزه دستیابی به مدیران تحول آفرین، دغدغه بزرگ سازمان‌ها به شمار می‌رود. مساله آنگاه پیچیده تر می‌شود که دریابیم دانشگاه‌ها با برنامه‌های معمول خود، توفیق چندانی در پرورش و عرضه این مدیران برجسته نداشته‌اند. پیترو دراکر که پدر مدیریت نوین نامیده می‌شود طی مصاحبه‌ای با نشریه «هاروارد بیزنس ریویو» در مورد ویژگی‌های مدیریتی عصر حاضر می‌گوید: «بزرگ‌ترین اشتباهات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالی در رشته مدیریت، این کار می‌کنم بایستی جستجو برای یک معیار مشخص عینی را کنار گذاشت و به چیزی که می‌توان آن را شایستگی فردی می‌نامم پرداخت». همچنین مدیرعامل شرکت «الیسر» می‌گوید: «ما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می‌آید».

از دهه ۱۹۹۰ به بعد اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافته است. امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به کار می‌برند. شایان گفتن است که با وجود استفاده و کاربرد آن به روش‌های متفاوت، به نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح دارند. در بررسی تعاریف گوناگون شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چیزی که در گذشته هر آن چیزی است به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر دارد. به عبارت دیگر شایستگی‌ها بیانگر این مسئله هستند که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند؟ در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تأثیر دارند.

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.

سازمانهای امروزی از این نظر که بصورت سازمان‌های دانشی در آمده‌اند و در آنها منابع انسانی جایگاه رفیع و ویژه‌ای یافته‌اند با سازمان‌های ادوار گذشته متفاوتند. در این بین جایگاه مدیران و نیروهای متخصص جایگاهی متعالی و کم نظیر است که به نوعی می‌توانند ارتقای جمعیت یک سازمان را تضمین نمایند. مدیران تصمیم گیرندگان نهایی محسوب می‌شوند. انتخاب و توسعه رهبران آینده یک امر کلیدی برای اکثر سازمان‌ها می‌باشد.

در صورت برخورداری مدیران و رهبران شایستگی‌های لازم، ضمن حرکت رو به جلو سازمان، افراد سازمان نیز رشد خواهند کرد و می‌توانند قابلیت‌های خود را بروز دهند. برای این منظور شناسایی و بکارگیری شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها برای انتخاب و انتصاب مدیران ضروری به نظر می‌رسد که لازم است هر سازمانی متناسب با ویژگی‌های خاص خود به شایستگی‌های مدیران بطور عام و خاص آشنا باشد و بصورت نظامی در انتخاب مدیران به آنها استناد کند تا در دنیای رقابتی امروز بتواند به حفظ و ماندگاری خود کمک کند و سازمان را به جلو ببرد.

بر این اساس ساختار کتاب حاضر به گونه‌ای تنظیم شده است که افزون بر پاسخگویی به اشتیاق مطالعه کنندگان آزاد، به عنوان کتاب مرجع دوره‌های مدیریت اجرایی و یا بخش انتخاب و انتصاب مدیران و بهسازی منابع انسانی نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

کتاب حاضر در پنج فصل زیر تدوین شده است:

(۱) مبانی شایستگی

(۲) شایستگی مدیران بر اساس آموزه های دینی

(۳) رویکردهای تعیین شایستگی

(۴) الگوهای شایستگی مدیران

(۵) مدل های شایستگی مدیران

هدف کوتاه مدت این کتاب کمک به مدیران و واحدهای منابع انسانی جهت نظامند کردن سیستم انتخاب مدیران بر اساس معیارهای علمی و صحیح می باشد و هدف غایی این کتاب کمک به مدیران و کسانی است که دارای توانایی های بالقوه مدیریتی هستند، آن هم به منظور ارتقای توانایی، نشان در هدایت دیگران، به جهت انجام کارهای خارق العاده. این کتاب نه تنها توانایی های مدیران را تقویت می کند، بلکه روحیه آن ها را ارتقا می دهد. علاوه بر این، این کتاب برای کمک به مدیران نوشته شده است تا ظرفیت خود را برای راهنمایی دیگران به سوی مکانی که قبلاً هرگز ندان نبوده اند، افزایش دهد.