

تحلیل راداری ۵ بعدی شایستگی جهت انتصاب در پست مدیریتی

احمد سرتیپ زاده

کارشناس ارشد مهندسی صنایع گرایش بهینه سازی سیستم ها، دانشگاه علم و هنر یزد، ایران
Adsartip@yahoo.com

چکیده

امروزه در حوزه مدیریت اعتقاد بر این است که انتصاب افراد شایسته نقش مهمی در موفقیت شرکت‌ها دارد. در سازمان‌ها، مدیران به عنوان افراد با تاثیر زیاد در تمامی سطوح سازمان به منظور ایجاد هماهنگی ها و افزایش اثربخشی هستند که در راس سازمان قرار دارند و موفقیت سازمان و تحقق اهداف در گرو نحوه مدیریت آنها است چه بسا سازمان‌هایی دارای بدنه کارشناسان عالی هستند ولی به علت ضعف در مدیریت، موفق نیستند که به علت عدم شایستگی آنها در مسند مدیریت می‌باشد. امروزه برای هر پست مدیریتی، شایستگی‌های مختص به آن را باید بررسی نمود و صرفاً نمی‌توان به یک موضوع عمومی یا اختصاصی که نقطه قوت یک فرد است توجه شود و به جای انتخاب یک فرد و سپس توانمندسازی او جهت ادامه مدیریت که در بیشتر مواقع به شکست می‌انجامد می‌توان چند نفر را کاندید تصدی پست انتخاب نموده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن آن افراد را در تمام موضوعات مرتبط با پست مدنظر مورد ارزیابی و تحلیل قرار داد. در این پژوهش با توجه به اسناد ابلاغی بالادست و روش کتابخانه‌ای، به جمع آوری و تحلیل دیدگاه‌های می‌پردازد. نتایج اجرایی این مدل ۵ بعدی با ۱۵ مولفه کمک بسیار زیادی به مدیریت ارشد سازمان جهت انتخاب می‌کند که با امتیازدهی تیم ۵ نفره به هر یک ۱۵ مولفه، نتیجه تحلیلی در هر یک از مولفه‌ها و بعدها بدست آمده و در نمودار گرافیکی نشان داده که با بررسی نتایج تحلیلی و با توجه به عنوان شغل، می‌توان مناسب ترین فرد را جهت تصدی پست مدیریتی انتخاب نمود و در نتیجه شرکت را به سمت موفقیت سوق خواهد داد. هدف از این پژوهش شناسایی شایستگی‌های افراد است تا با استفاده از الگویی مناسب باعث عملکرد بهتر و تحقق اهداف سازمان شد.

واژگان کلیدی: انتصاب مدیران، بعد، مولفه، مدل راداری، امتیاز، شایستگی

مقدمه

مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش به سزا و تعیین کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. از آنجا که وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، بنابراین انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها و نقش حیاتی آن بر کسی پوشیده نیست و از اهمیت خاصی برخوردار است (دهقانی، ۱۳۹۴) به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۸۷۰ بر می‌گردد، یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرایندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام داد، نتیجه گرفت که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (باغشاهی و همکاران، ۱۳۹۸) در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهمترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱) امروزه، شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر، شایسته سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌ها است (تیموری و همکاران، ۱۴۰۱) نقش غیر قابل انکار مدیران در موفقیت سازمان‌ها، سازماندهی مناسب به شایسته سالاری و بالا بردن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان‌ها را ضروری نموده و یکی از اصلی‌ترین زمینه‌های لازم جهت دستیابی به اهداف کلان نظام با توجه به ارزش‌ها و باورهای دینی، اخلاق مداری، جهانی شدن، کسب مزیت رقابتی، کرامت انسانی، عدالت خواهی، عدالت در نظام پرداخت، رشد معنوی و بهسازی منابع انسانی، نهادینه‌سازی وجدان کاری، قانون گرایی، توسعه و گسترش شایستگی به ویژه در سطح مدیران و حوزه‌های مرتبط با توسعه انسانی است (باغشاهی و همکاران، ۱۳۹۸) بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (خنifer و همکاران، ۱۳۹۹) شایستگی‌های مدیران ابزاری کاربردی برای توسعه و بالندگی سازمان و سازماندهی کارا و اثربخش، فعالیت‌ها در عصر حاضر است. شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی است که از آن به عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، فعالیت‌ها، نگرش‌ها و همچنین مشخصه‌های فردی یاد می‌شود. این قابلیت‌ها علاوه بر بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی کاهش هزینه را نیز به همراه دارد. از سوی دیگر شایستگی‌های مدیران کلید دستیابی به ارزش آفرینی مناسب انسانی است. در دنیای متحول امروز هر سازمانی برای افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به صورت مستمر تلاش می‌کند تا شایسته‌ترین مدیران را بکار گیرد. مدیران به عنوان مهمترین و ارزشمندترین منابع سازمان در عصر حاضر بوده و دستیابی به اهداف و رسالت‌های سازمان در گرو توانمندی مدیران آن سازمان است. موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در سایه دانش، مهارت و توانمندی‌های مدیران قابل حصول است (همت پور و همکاران، ۱۴۰۰)

در حالی که سازمان‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتشان آینه تمام نمای مدیران ارشدشان می‌باشند و آنان بر مبنای تمایلات، تعصبات، تجارب و ارزش‌هایشان عمل می‌کنند اگر می‌خواهیم بفهمیم چرا سازمانی به طریق خاصی عمل می‌کند، باید افرادی را که در بالای سلسله مراتب آن هستند را بشناسیم (همبریک، ۱۹۸۴). از اینرو مدیران شایسته و حضور آنان در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت بوده و از نقطه نظر توسعه مدیریت مهم است که آیا مدیران شایستگی‌های مورد نیاز برای رسیدن به عملکرد شغلی مناسب را دارند یا خیر؟ وقتی شایستگی یک فرد کمتر از آن چیزی است که برای عملکرد نیاز است، اینجا یک

شکاف در شایستگی ایجاد می‌شود (همل و پراهالد، ۱۹۹۰). لذا شایستگی‌های مدیریت یک عامل اساسی در توسعه استراتژی‌ها برای رسیدن به مأموریت سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود عملکرد است (وینترتون، ۲۰۰۲).

روش تحقیق

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکرد منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. یکی از مهمترین و بنیادی ترین اقدامات بستر ساز در جهت به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آنهاست. چنین مفروض‌هایی درباره منابع انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسبترین موقعیت شغلی مطرح می‌شود. بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص است فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. در تأیید این مسئله عدم توافق صاحب نظران در زمینه تعریف شایستگی‌ها، پژوهشی توسط زمک در سال ۱۹۸۲ انجام شد. وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کند. پس از انجام مصاحبه‌ها او نتیجه گرفت هیچ توافق روشن و واحدی درباره آنچه شایستگی‌ها را می‌سازد وجود ندارد (قدیانی و همکاران، ۱۴۰۱).

در بررسی ادبیات موضوع و تعاریف مربوط به شایستگی اولین نکته قابل ذکر، فقدان تعریف واحد و مشخص در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. مرور برخی تعاریف که عمدتاً از صاحب‌نظران برجسته این حوزه می‌باشد و در ذیل ارائه شده است، می‌تواند تاحدی بیانگر این مدعا باشد. شایستگی عبارت است از مشخصه‌های اساسی یک فرد که می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت یا نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانشی که فرد استفاده می‌کند باشد (بویاتزیس، ۱۹۸۲). مشخصه‌های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه‌هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می‌شود (دابویز و روئول، ۲۰۰۴). مطابق تعاریف فوق، برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده‌اند. با این وجود به نظر می‌رسد برخی جنبه‌های تعاریف شایستگی نسبتاً ثابت اند. شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، نگرش، مهارت و دیگر ویژگی‌های شخصی وابسته که در یک بخش اصلی تأثیر می‌گذارد و با عملکرد شغل همبستگی دارد اطلاق می‌شود و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای پذیرفته شده اندازه گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود پیدا کند. شایستگی مدیران مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک سازمان است. بنابراین با توجه به تعاریف فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که شایستگی مدیران ترکیبی از ویژگی‌های و قابلیت‌های اساسی است که به عملکرد اثربخش آنها مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر شده و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکردشان را در حیطه وظایف پیش بینی کند. شایستگی مدیران صرفاً انجام وظایف مربوط به شرح شغلی مدیران نیست بلکه منظور از شایستگی مدیران توان و قابلیت مدیر در به کارگیری و بسط دانش عمیق، نگرش و تجربیاتش، در موقعیت‌های مختلف سازمان است (بالازاده، ۱۴۰۳).

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی و قابلیت‌های مدیران آنها نهفته است. مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم برای اداره منابع و سرمایه‌های انسانی در کوتاه مدت و بلندمدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط است. طبق بررسی‌های صورت گرفته، تاکنون در زمینه شایستگی تحقیقات مختلفی از زوایای مختلف صورت گرفته و مورد بررسی واقع شده که در این بخش به برخی از این تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته می‌شود (خنifer، ۱۳۹۹).

شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت های مرتبط با انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیشنیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص اند (کرمی، ۱۳۸۶)

در تحقیقی که تحت عنوان شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی انجام شده، شایستگی‌ها در ۵ بعد دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی و در ۱۰ مولفه اصلی دانش راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های اجرایی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و نگرش و همچنین ۵۴ مولفه فرعی دسته بندی شدند (دری و همکاران، ۱۳۹۳).

پژوهش حاضر به جهت هدف، کاربردی است که از نوع پژوهش‌های توصیفی و تحلیلی با بهره مندی از مطالعات کتابخانه‌ای به جمع آوری و تحلیل دیدگاه‌ها می‌پردازد. پژوهش کاربردی، پژوهشی است که نتایج حاصل از آن در رفع نیازها و حل مشکلات به کار آید، بنابراین هدف این نوع پژوهش‌ها، به کارگیری آنها در حل مسائل و مشکلات خاص در جامعه می‌باشد.

در راستای استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان‌ها، سازمان اداری و استخدامی کشور در تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ بخشنامه‌ای به شماره ۱۶۵۷۳۶۳ به تمامی سازمان‌های زیرمجموعه ارسال نمود که تحت عنوان دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه ای به همراه مدل شایستگی عمومی مدیران برای اجرا در سازمان ها ابلاغ گردید و دستگاه های اجرایی را مکلف نمود تا مدیران را بر اساس این دستورالعمل ارزیابی نمایند و در صورت تایید نسبت به انتصاب آن شخص اقدام گردد که کانون ارزیابی مسئولیت اجرای آن را بر عهده داشته است. نکته حائز اهمیت این است که سازمان‌ها بر اساس سلیقه و بدون معیار، یک نفر را انتخاب کرده و به کانون معرفی می‌نمایند و اغلب در موضوعی خاص امتیاز را کسب نموده و طی دوره‌های آموزشی، در ارزیابی مجدد شرایط حداقل امتیاز که ۶۰ می‌باشد را کسب می‌نمایند لذا این موضوع به عدم انتصاب افراد شایسته بیشتر منجر خواهد شد. تفکیک انواع مدیران در این دستورالعمل بر اساس مدیران ارشد، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و مدیران پایه می‌باشد و به نوع شغل توجهی نمی‌شود و در ۱۲ مولفه شایستگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. سازمان ها لازم است از ابتدا چند نفر را مورد بررسی قرار دهند تا بتوانند شایسته ترین فرد را از بین آنها انتخاب کنند. در این پژوهش ۵ محور و برای هر یک ۳ مولفه و در مجموع ۱۵ مولفه در نظر گرفته شده است.

محور اول مربوط به شایستگی ارتباطی می‌باشد که شامل مولفه‌های اول مهارت ارتباطی با سایرین دوم خورشویی و رعایت احترام همکاران و مراجعین و سوم فن بیان و سخنوری و متقاعدسازی است. محور دوم شایستگی مدیریتی می‌باشد که شامل مولفه های اول توانایی حل مساله و مشکلات و سرعت عمل، دوم داشتن تفکر راهبردی و بلندمدت و سوم توانایی انجام کار گروهی است. محور سوم ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد که شامل مولفه‌های اول صبر و بردباری در برابر مشکلات و حوادث، دوم صراحت و قاطعیت و سوم آراستگی ظاهری است. محور چهارم، شایستگی‌های تخصصی می‌باشد که شامل مولفه‌های اول تخصص تجربی و فنی، دوم توانایی انجام فعالیت اثربخش و سوم داشتن دانش بروز می‌باشد و در نهایت محور پنجم مربوط به شایستگی‌های عمومی می‌باشد که شامل مولفه‌های اول داشتن سابقه در واحد، دوم بومی بودن مختص ادارت تابعه و سوم سلامت اداری و عدم سوء پیشینه است. در ادامه تیم ارزیاب سازمان که متشکل از ۵ نفر می‌باشند در ۱۵ مولفه به کاندیداهای پست مدیریتی امتیاز ۱ تا ۱۰۰ را می‌دهند و میانگین هر یک از ۱۵ مولفه محاسبه می‌گردد سپس بر اساس نوع شغل و نظر ۵ نفر ارزیاب به هر یک از مولفه ها، وزن ۱ خیلی کم تا ۱۰ خیلی زیاد می‌دهند مثلاً برای مدیر روابط عمومی وزن یا اهمیت فن بیان و سخنوری ۱۰ می‌باشد ولی همین مولفه برای مدیر طراحی ۵ می‌باشد لذا بر اساس شغل یا پست به هر یک از ۱۵ مولفه امتیاز ۱ تا ۱۰ تخصیص می‌یابد و در ادامه این وزن در میانگین امتیاز هر یک از مولفه ها ضرب شده و در نهایت امتیاز هر یک از ۵ محور شایستگی بر

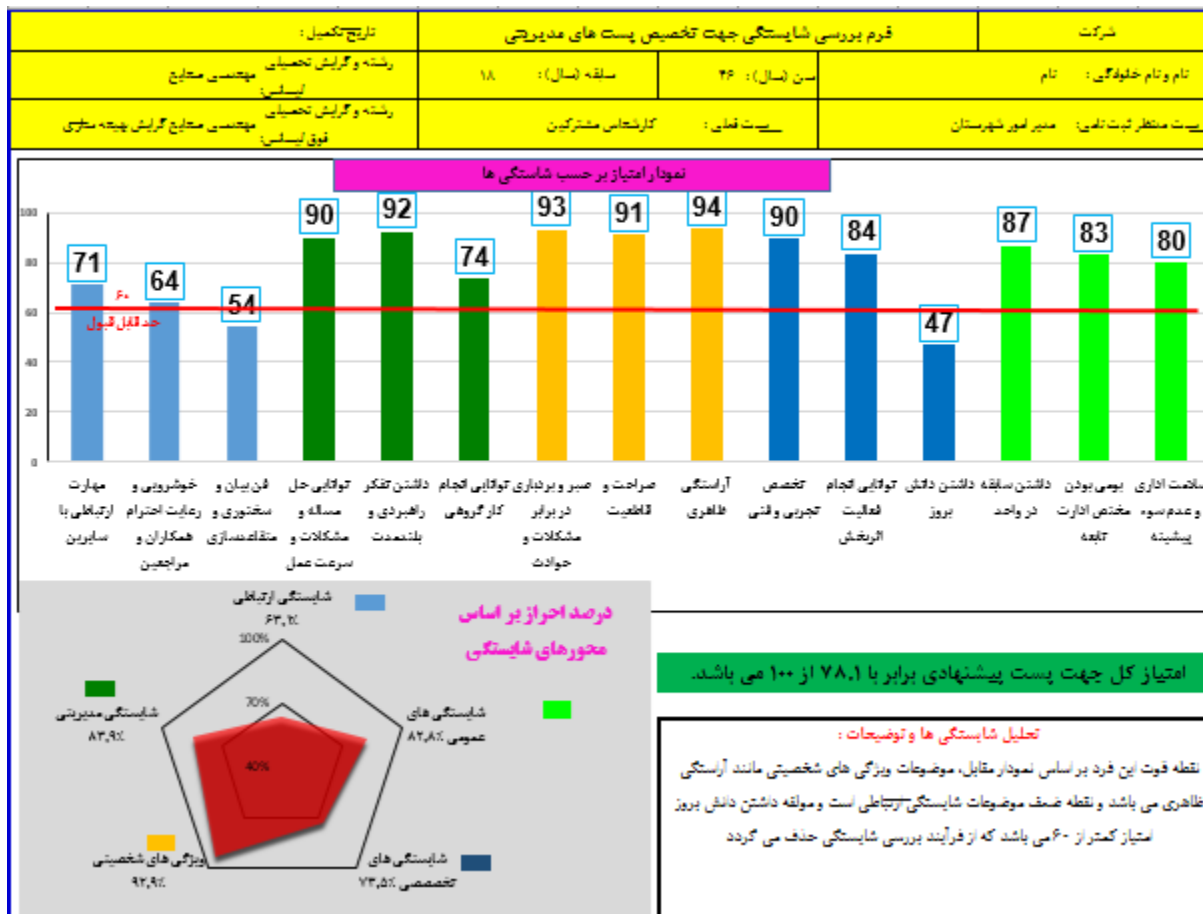
اساس وزن محاسبه شده بدست می‌آید. با توجه به لزوم سرعت تعیین تکلیف و مشخص شدن نتیجه جهت شفافیت بیشتر، تمامی موارد فوق در فایل اکسلی فرمول نویسی شده است (جدول شماره ۱) و همه این موارد و تحلیل های آتی که در ادامه ارائه خواهد شد بصورت اتوماتیک محاسبه و انجام می‌شود.

جدول شماره ۱، جدول ثبت و محاسبه داده‌ها

نام و نام خانوادگی آرزیابی شوند:	نام	نظر از ۱ تا ۱۰۰ (حد قابل قبول ۶۰)					میانگین امتیازها	وزن موضوع شایستگی ۱۰ خیلی زیاد تا ۱ خیلی کم	ملاحظات امتیاز بر حسب وزن	امتیاز محور شایستگی	امتیاز محور شایستگی فرد	درصد امتیاز محور شایستگی
		از ۱	از ۲	از ۳	از ۴	از ۵						
۱	مهارت ارتباطی با سایرین	۵۴	۷۴	۸۳	۶۷	۷۷	۷۱	۱۰	۷۱	۲۵.۹	۱۶.۳	۶۳.۱٪
۲	خوشرویی و رعایت احترام همکاران و مراجعین	۵۳	۸۷	۷۱	۵۰	۵۸	۶۴	۱۰	۶۳.۸			
۳	فن بیان و سخنوری و مقابله‌سازی	۴۵	۶۷	۸۰	۳۰	۵۰	۵۴	۱۰	۵۴.۴			
۱	تولایی حل مساله و مشکلات و سرعت عمل	۷۱	۶۱	۱۰۰	۸۷	۶۳	۹۰	۵	۴۵	۱۴.۷	۱۲.۳	۸۳.۴٪
۲	دانش تفکر راهبردی و بلندمدت	۸۳	۶۱	۱۰۰	۶۶	۶۱	۹۲	۵	۴۶.۱			
۳	تولایی انجام کار گروهی	۷۸	۶۰	۸۰	۷۵	۷۵	۷۴	۷	۵۱.۵۴			
۴	عبور و برابری در برابر مشکلات و حوادث	۶۵	۶۱	۸۹	۶۰	۱۰۰	۹۳	۱۰	۹۳	۲۰.۷	۱۹.۲	۹۲.۴٪
۵	سرمدت و قاطعیت	۶۷	۶۶	۷۸	۶۰	۶۴	۹۱	۴	۳۶.۴			
۶	آرامشگی ظاهری	۶۲	۶۷	۶۴	۶۴	۶۱	۹۴	۱۰	۹۳.۶			
۷	تخصص تجزیه و قتی	۶۱	۱۰۰	۵۶	۶۷	۶۶	۹۰	۱۰	۸۹.۶	۱۹.۸	۱۴.۶	۷۳.۵٪
۸	تولایی انجام فعالیت گریختی	۶۲	۶۶	۷۰	۱۰۰	۹۰	۸۴	۵	۴۱.۸			
۹	دانش دانش بروز	۶۵	۵۰	۵۰	۳۰	۴۰	۴۷	۸	۳۷.۶			
۱۰	دانش سابقه در وادد	۶۸	۸۱	۶۳	۶۲	۶۱	۸۷	۷	۶۰.۶۲	۱۹.۰	۱۵.۷	۸۲.۸٪
۱۱	نیروی بودن مختص ادارت دلمه	۶۴	۶۳	۶۳	۶۵	۱۰۰	۸۳	۵	۴۱.۵			
۱۲	سلامت اداری و عدم سوء پیشینه	۶۳	۷۵	۵۰	۶۱	۶۱	۸۰	۱۰	۸۰			
							۷۹.۵		امتیاز با اعمال ضریب وزنی آیتم ها :	۷۸.۱	۷۸.۱	۷۸.۱

در ادامه و پس از انجام محاسبات، نمودار میله‌ای در فرم بررسی شایستگی جهت تخصیص پست‌های مدیریتی برای همه ۱۵ مولفه رسم می‌شود. حداقل امتیاز مورد نیاز برای مولفه ها ۶۰ از ۱۰۰ می‌باشد و اگر حتی در یک مولفه کمتر از این حد باشد آن شخص بطور کامل از فرآیند بررسی شایستگی حذف می‌گردد. در ادامه امتیاز کل با اعمال ضرایب وزنی از ۱ تا ۱۰۰ محاسبه می‌شود . مهم ترین قسمت این فرم مربوط به نموداری راداری بررسی شایستگی در ۵ محور می‌باشد که بر اساس وزن و امتیاز هر محور محاسبه می‌شود. اگر امتیاز محور کمتر از ۷۰ شد آن فرم کلا حذف می‌گردد. با کنار هم قرار دادن نتیجه نهایی چند نفر کنار هم، می‌توان شایستگی‌های پنج گانه افراد را مورد بررسی قرار داد و بر اساس نتیجه نهایی، نسبت به انتخاب و انتصاب فرد اقدام می‌شود.

جدول شماره ۲، فرم بررسی شایستگی جهت تخصیص پست مدیریتی



همچنانکه از گزارش نموداری فوق مشخص است تعداد ۴ تحلیل بصورت اتوماتیک ایجاد می‌شود. در نمودار بالایی، خطی که نشان دهنده ۶۰ می باشد کشیده شده و اگر حتی یکی از موارد کمتر از ۶۰ باشد فرد کلا رد خواهد شد. نمودار راداری کمک بسیار زیادی به مدیریت جهت انتخاب فرد خواهد نمود زیرا قابلیت و توانایی‌های کلی فرد در ۵ بعد بررسی می‌شود و مدیریت ارشد با نگاهی به این نمودار می‌تواند تصمیم بهتری اخذ نماید. در ادامه در قسمت سبز رنگ امتیاز کل فرد محاسبه شده و در قسمت تحلیل شایستگی و توضیحات، توضیحاتی کلی در رابطه با فرد درج می‌شود تا قابلیت‌ها و نقاط ضعف پرسنل محاسبه شود. گزارش تحلیلی فوق، بدون تاخیر و تنها با تکمیل کردن فرم ثبت داده ایجاد می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

جهان امروز به گونه ای است که نظام شایستگی مدیران با تغییرات و چالش‌های جدیدی روبرو شده است و نیازمند بروز آوری مدل های قبلی است و پژوهش و تحقیق در خصوص نحوه انتصاب مدیران در حال افزایش است. در سازمان ها مرتب اسناد و نظامنامه‌هایی در خصوص نحوه انتصاب مدیران ابلاغ می‌گردد و تعدد و همچنین تغییرات پیاپی در آنها باعث شده است تا سازمان ها دچار سردرگمی در رابطه با نحوه شایستگی شوند و چه بسا برخی اسناد ابلاغی باعث نتیجه معکوس داشته و فرد شایسته‌تر انتخاب نشود. بررسی شایستگی افراد با توجه به فرهنگ هر جامعه و حتی استان یا شهر متفاوت می‌باشد و نمی‌توان با استفاده

از یک الگو یا یک معیار مورد بررسی قرار داد حتی شایستگی با توجه به فرهنگ و وضعیت منابع انسانی هر شرکت متفاوت است و باید با توجه به شرایط آن سازمان، ویژگی‌های کاندیداهای پست مدیریتی را بررسی نمود چه بسا مولفه‌ای در یک سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است و در نتیجه بر امتیاز نهایی تاثیر بیشتری خواهد داشت. باید به این نکته توجه نمود که مدیران در سازمان وظیفه برقراری روابط قوی انسانی را در راستان اهداف و مأموریت‌های سازمانی دارند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مولفه‌های موثر بر شایستگی در ابعاد ۵ گانه دسته‌بندی شده و بر اساس نوع پست مدیریتی به هر یک از ۱۵ مولفه وزن ۱ تا ۱۰ تخصیص می‌یابد و پس از امتیازدهی به مولفه‌ها، امتیاز بعدهای پنج گانه محاسبه و در نمودار راداری نشان داده می‌شود و اگر فردی حتی در یکی از ۱۵ مولفه امتیاز کمتر از ۶۰ را کسب نماید بطور کامل از لیست حذف می‌گردد لذا این الگو جهت بررسی و تحلیل جهت انتخاب و انتصاب مدیران بسیار موثر و مفید می‌باشد. وقتی پرسنل مشاهده نمایند به دور از سفارش‌های درون و برون سازمانی و بدور از علایق شخصی، فردی بر اساس توانایی و بر اساس الگویی شفاف و بومی انتخاب می‌شود آنان نیز تمام توان و تلاش خود را در جهت کار و کوشش به کار خواهند گرفت و از همکاری با مدیر جدید دریغ نمی‌کنند. پیشنهاد می‌شود این الگو که بر اساس اسناد بالادستی سازمان‌ها و تجارب افراد با تجربه استخراج گردیده است مورد استفاده قرار گرفته و بر اساس نوع شغل یا پست مدیریتی، وزن هر یک از ۱۵ مولفه استخراج و در بانک اطلاعات نگهداری و ذخیره شود تا از اعمال سلیقه و بروز تغییر نامطلوب در انتخاب فرد شایسته‌تر، جلوگیری شود لذا نتیجه مورد اطمینان‌تر و بهتری را در بر خواهد داشت و در نهایت عملکرد شرکت در نتیجه تصمیمات درست مدیران شایسته، بهتر خواهد بود.

منابع

- دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، سازمان اداری و استخدامی کشور، شماره ۱۶۵۷۳۶۳، سال ۱۳۹۶
- باغشاهی، فاطمه و همکاران، ۱۳۹۸، طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی ویژه مدیران منابع انسانی سازمانهای اجرایی استان یزد، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۲، ص ۱۱۸-۱۴۳
- بالازاده، صمد و همکاران ۱۴۰۳، ارائه عوامل و مولفه‌های موثر بر شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۵۰، ص ۷۱-۷۸
- تیموری، هادی و همکاران، ۱۴۰۱، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری، نشریه جامعه شناسی کاربردی، سال سی و سوم، شماره ۲، ص ۶۹-۹۲
- خنیفر، حسین و همکاران، ۱۳۹۴، شناسایی شایستگی‌های و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۴، ص ۵۳-۸۷
- دهقانی، مهدی و همکاران، ۱۳۹۴، شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی، نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۲، ص ۹۷-۱۲۰
- رحیم نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه، ۱۳۹۱، واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانک، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱، ص ۱۱۸-۱۳۸
- قدیانی، حسین و همکاران، ۱۴۰۱، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی در یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست پنجم، شماره ۹۵، ص ۱۹۸-۲۳۱
- همت‌پور، مرحمت و همکاران، ۱۴۰۰، شناسایی شایستگی‌های راهبردهای مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش آفرینی منابع انسانی، ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۹۵، ص ۱۹۸-۲۳۱

-کرمی، مرتضی، ۱۳۸۶، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، تدبیر، سال هیجدهم، شماره ۱۷۹، فروردین ۸۶، صفحه ۲۴-۲۷
 -دری، بهروز و همکاران، ۱۳۹۳، شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی، همایش مطالعات راهبردی در صنعت نفت

-Donner, E., Michael, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I. ۲۰۱۸, **Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group’s Future**, *Journal of the American College of Radiology*, pp ۱۲۵-۱۲۹

-Boyatzis, R. E. ۱۹۸۲. **The competent manager A model for effective**. John Wiley & Sons

-Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. ۲۰۰۴. **Competency based human resource management**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing

-Donner, E., Michael, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I. ۲۰۱۸, **Succession Planning and Management The Backbone of the Radiology Group’s Future**, *Journal of the American College of Radiology*, pp ۱۲۵-۱۲۹

-Boyatzis, R. E. ۱۹۸۲. The competent manager: **A model for effective**. John Wiley & Sons Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. ۲۰۰۴. Competency based human resource

-management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing Hambrick donald c. ۱۹۸۴ , "**upper echelonds theory "**, **Great mindes in management** , Oxford, ken g smith & michael a hitt ,۲۰۰۵

-Hamel, G., & Prahalad, C. K. ۱۹۹۴. **Competing for the future**. *Harvard Business Review*, ۷۲۴, ۱۲۲-۱۲۸

-Winterton, J. and R. Winterton ۲۰۰۲. **Developing managerial competence**, Routledge