

مصاحبه دوم:

## “توسعه شایستگی مدیران”

مصاحبه شونده: آقای دکتر عباس نرگسیان

(هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مدرس و صاحب نظر در حوزه مدیریت)

مصاحبه کننده: مصاحبه کننده: سید مجتبی معرفتی و رضا نایی





**جناب آقای دکتر نرگسیان، ضمن تشکر از قبول زحمت، به عنوان اولین سوال، لطفاً برای خوانندگان این شماره از فصلنامه، از مفهوم شناسی شایستگی در مدیریت بفرمایید. اساساً شایستگی و مرزهای این کلیدواژه بسیار مهم در عملکرد، کارایی، انتصابات و ... به چه عناصر درونی و بیرونی ختم می شود و چگونه بایستی این مفهوم را شناخت؟**

لازم میدانم قبل از تعریف شایستگی یک سری مباحثی را در ابتدا به عنوان مقدمه ذکر کنم و بعد تعریفی از شایستگی از دید خودم ارائه خواهم داد. در ادبیات مدیریت ما یک بحث به اسم core competency یا شایستگی محوری و شایستگی کارکنان وجود دارد. شایستگی محوری که بعداً تحت عنوان شایستگی کارکنان از آن یاد می کنند، بیشتر مربوط به ادبیات مدیریت استراتژیک است که در راستای کسب مزیت رقابتی سازمان و تحقق اهداف اجرای سازمان است، اما شایستگی کارکنان سطح تحلیل آن فرد است، (برعکس قبلی که سطح تحلیل آن سازمان است) و بیشتر منظور شایستگی افراد به عنوان مدیران یا کارمندان است. زمانی که ما در ادبیات مدیریت منابع انسانی از شایستگی صحبت می کنیم، سطح تحلیل فردی مدنظر ما است. بحث دیگر این است بعضی از شایستگی ها توسعه پذیر هستند، یعنی قابلیت توسعه برای آنها وجود دارد، برخی از شایستگی ها چنین امکانی برای آنها وجود ندارد. در بحث شایستگی ها ما شایستگی های شخصیتی، نگارشی، مهارتی و دانشی داریم که جنبه های ارزشی و شخصیتی را نمی توان تغییر و توسعه داد، اما آن جنبه از شایستگی ها که یک مقدار ماهیت عینی تر و بیرونی تر دارند، مانند دانش و مهارت قابلیت توسعه دارند. مفاهیمی وجود دارند که به بحث شایستگی نزدیک هستند، مثلاً عملکرد. به نظر بنده رابطه شایستگی و عملکرد یک رابطه علت و معلولی است، یعنی یکی از عواملی که روی آن تاثیرگذار است که در تعریف شایستگی که به آن اشاره خواهم کرد، به همین صورت است. شایستگی علت است و عملکرد معلول یا پیامد آن است. شایستگی یا قابلیت که به نظر من قابلیت یک مفهوم جامع تر و عام تر است که شایستگی می تواند ذیل آن تعریف شود. بحث های دانش، مهارت و توانایی، اجزای شایستگی هستند، یعنی رابطه کل به جزء دارند. یعنی مجموعه دانش، مهارت، توانایی شایستگی را تشکیل می دهند. یک مفهوم صلاحیت داریم که به نظر من خیلی بین این مفاهیم تفاوتی وجود ندارد، مثلاً در بخش دولتی و ادبیات مدیریت دولتی، بیشتر از واژه صلاحیت استفاده می کنند. اگر بخواهم به طور کلی مفهوم شایستگی را تعریف نمایم، شایستگی به مجموعه دانش، مهارت، توانایی، شخصیت، ارزش، خصیصه ها و

ویژگی های شخصیتی که در صورت مناسب بودن شرایط، امکانات و فرصت برای فرد در یک شغل یا موقعیت خاص منجر به عملکرد برتر شود. به عبارت دیگر شایستگی سه جزء و ویژگی دارد. اول: مجموع دانش، مهارت و توانایی. دوم: فرصت مناسب برای فرد در آن موقعیتی که وجود دارد فراهم شود. سوم: منجر به عملکرد برتر در آن موقعیت یا شغل شود.

برخی می گویند که شایستگی: KSA (knowledge Skill Ability), KSM (knowledge Skill Motive), KSV (knowledge Skill Value), KSP (knowledge Skill Personality), KSO (knowledge Skill Others) است.

**پرو سوال اول، برای خوانندگان ممکن است این سوال مطرح شود که ابزار سنجش این شایستگی چیست و چگونه به طرز مناسبی می توان نسبت به ارزیابی و سنجش شایستگی کارکنان به شکل عام اقدام نمود؟ لطفاً در این خصوص از استانداردهای جهانی صحبت نمایید و بفرمایید چه تفاوت هایی ماهوی و روش شناسی با مسیر ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران داخل کشور قابل مشاهده است؟**

در مورد ابزار سنجش شایستگی، ما می توانیم با ابزارهای مختلفی شایستگی ها را بسنجیم. از یک پرسشنامه ساده، مصاحبه فردی، مصاحبه های گروهی که ما تحت عنوان کمیته جذب یا شورای استخدام از آن یاد می کنیم، تا روش های نوین تر، مانند کانون های ارزیابی برای این کار وجود دارند. بنده در کانون ها و کمیته های جذب شرکت های مختلفی که با آنها در قالب پروژه مشاوره همکاری، حضور داشته ام. واقعیت این است که برخی از این شایستگی هایی که به عنوان شایستگی تعریف می شوند، اصلاً مولفه های تعریف شایستگی را ندارند. به عنوان مثال یک رفتاری را به عنوان شایستگی تعریف کرده اند، در صورتی که شایستگی فراتر از رفتار است. مجموعه ای از رفتارها، نگرش ها و موارد دیگری که قبلاً بیان



فارغ التحصیلی او سطح بالا نباشد، می گویند که فرد شایسته آن پست یا جایگاه نیست. از نظر من یک غلط متداولی راجع به بحث شایستگی و شایسته سالاری در کشور ما وجود دارد و آن این است که اجزای به هم پیوسته و منسجم شایستگی را در کنار هم نمی بینند. در خیلی از موارد در کانون های ارزیابی با هدف جذب و ارتقاء و یا کمیته های جذبی که حضور داشته ام، ملاحظه کرده ام مدرک تحصیلی فرد مرتبط نبوده است یا مدرک تحصیلی خود را از دانشگاه های دولتی سطح اول اخذ نکرده، اما واقعاً فرد شایسته ای بوده است. فرد مورد ارزیابی دانشی که باید داشته باشد، به واسطه تجربه در همین پست در سال های متعددی به دست آورده بوده است، اما از لحاظ شخصیتی، نگرشی، ارزشی، سازگاری با فرهنگ سازمانی، فرد شایسته ای بوده است و فقط در بخش تحصیلات چه از نظر سواد و چه نوع مدرک تحصیلی امتیاز پایینی گرفته است، اما در مجموع امتیازات، ایشان فرد شایسته ای بوده است. به نظر اینجانب این چالش مهمی است که در کشور ما کمتر به آن توجه شده است. واقعیت این است که چالش اصلی که ما در بحث شایستگی مدیران داریم، انتصاب و انتخاب مدیران در پست های مدیریتی به ویژه سازمان های دولتی اصلاً بر اساس شایستگی نیست و نبوده است. اگر هم بوده، مقطعی یا موردی در برخی از سازمان ها یا زمان های خاص بوده است، اما این که به عنوان یک سیاست کلی در کلیه دستگاه های اجرایی جریان داشته باشد، چنین چیزی دیده نشده است. علی رغم این که در سال های مختلف از زمان دولت آقای خاتمی تا دولت آقای روحانی ما یک سری دستورالعمل هایی مبنی بر استفاده از کانون ها برای انتخاب و انتصاب مدیران ابلاغ شده است، اما در عمل دستورالعمل ها یا اجرا نشده اند یا خیلی خوب و اثر بخش اجرا نشده اند. گاهی هم خیلی نمادین اجرا شده اند یا حتی در برخی موارد، خود سازمان اداری و استخدامی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی در این زمینه یک کانونی را تصویب کرده اند که سازمان ها زمانی که می خواهند مدیرانی را به سطوح بالاتر میانی یا عالی ارتقاء دهند، حتماً باید از مکانیزم کانون گذر کرده باشند. اما این کانونی که تصویب شده است سه ابزار یا تمرین برای سنجش شایستگی ها دارد که با آن استانداردهای اصلی کانون منافات زیادی دارد.

**لطفاً از مدل های توسعه شایستگی مدیران برای خوانندگان ما بفرمایید و دیدگاه خود را در خصوص کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران (باز خورد فردی، باز خورد سازمانی و باز خورد مدیریتی) تشریح نمایید. آیا این مدل از حیث محتوا، روش، کیفیت اجرایی و ارزیابی و نیز ترسیم آینده مدیریت سازمانی و در نهایت انطباق پذیری با واقعیت های فردی و سازمانی دستگاه های مختلف، مسیر واقعی توسعه شایستگی مدیریتی را به وجود خواهد آورد؟ لطفاً تشریح و تبیین نمایید.**

نمودم، تشکیل یک شایستگی را می دهند. در مورد ابزار سنجش، ما مدل های استاندارد و بین المللی زیادی داریم، از خود مدل هایی که در ادبیات وجود دارد تا پایگاه های داده معتبر، مانند وبسایت اونت که می توان از آن به عنوان یک منبع برای شناسایی شایستگی ها و حتی سنجش شایستگی استفاده کرد. همچنین استاندارد AT&T یا همان مرکز پست و مخابرات آمریکا که استانداردهایی را در این زمینه معرفی می کند و خیلی از مدل های دیگر. ISO ۱۰۶۶۷ که استاندارد بحث های شایستگی مشارکت کارکنان است. این ها چارچوب های استاندارد است که می توان بر اساس آنها یک سری نکاتی را برای تعریف و سنجش شایستگی ها معرفی کرد. دیکشنری هاروارد برای تعریف بسیاری از شایستگی ها یک سری ابعاد و مولفه ها ارائه داده است. به طور کلی ابزارهای سنجش شایستگی: مصاحبه، Fact finding، Role play، Gamification است. در بحث شایستگی های شخصیتی یا ارزشی بحث تست های شخصیتی و روان شناختی و صحبت های گروهی است. این ها ابزارهای قالبی است که چه در مصاحبه های فردی و گروهی و کانون ها برای سنجش شایستگی ها استفاده می شود که برای کاربست هر کدام از این ابزارها بحثی که مهم است بحث Validity و Reliability است که ابزار برای سنجش آن شایستگی خیلی دقیق رعایت شود. ضمناً معمولاً برای امتیازدهی نهایی شایستگی های منطق باز، این مسئله که ما شایستگی را به یک سری مصادیق رفتاری بشکافیم، خیلی مهم است. من مشاهده کرده ام که در خیلی از کانون ها، سنجش به صورت طیف لیکرت استفاده می شود و آن ارزیاب توانایی تشخیص سطوح مختلف شایستگی در متقاضی را ندارد که این مهم باید حتماً مد نظر قرار گیرد.

**از دیدگاه شما مهم ترین چالش های گذشته کانون شایستگی مدیران در احراز جایگاه مدیریتی، عملکردی و توسعه بنیاد و زمینه های آن از ابعاد مختلف سیاسی، قانونی و کارکردی را در چه مواردی می توان تبیین و تشریح نمود؟ آیا مسیر طی شده تاکنون به ویژه از حیث لزوم تطبیق با سیاست های کلی نظام اداری و همچنین لزوم نظرداشت توسعه ملی و سرزمینی را مناسب ارزیابی می نماید؟**

به نظر من در کشور و به خصوص فضای محاوره ای یا عامیانه که بین افراد وجود دارد، خیلی از افراد تصور می کنند که شایستگی در وهله اول به معنای مدرک تحصیلی است، یعنی اگر یک نفر مدرک تحصیلی اش با آن شغل یا آن پست منطبق نباشد، این تلقی می شود که فرد تخصص لازم و شایستگی آن پست یا جایگاه را ندارد. مورد دیگر این که به دانشگاه محل تحصیل فرد نگاه می کنند، اگر فرد رشته تحصیلی اش با شغل یا پست مرتبط باشد، اما دانشگاه محل

عملی. متناسب با اینکه فرد چه نوع سبک یادگیری دارد و برای اینکه متوجه سبک فرد شویم، می‌توانیم از پرسشنامه استاندارد استفاده کنیم. این باید مشخص شود که بر اساس سبک یادگیری فرد بتوانیم آن شایستگی‌ها را در فرد توسعه و گسترش دهیم. مثال‌های ذیل برای درک موضوع می‌تواند مفید باشد. کسی که سطح یادگیری او عملی است ابزار Gamification جهت توسعه شایستگی‌هایش خوب است. اگر فردی سبک یادگیری‌اش نوشتاری یا خوانداری است، مطالعه کتاب می‌تواند خیلی خوب باشد. کسی که سبک یادگیری او شنیداری است، آموزش‌های رسمی از طریق سخنرانی می‌تواند برای او خیلی خوب باشد. اگر کسی که سبک یادگیری‌اش دیداری است، مشاهده فیلم برای او مناسب‌تر است. یک نکته دیگر اینکه ماهیت برخی شایستگی‌ها این است که باید با آن سبک یادگیری مربوطه، یادگیری و انتقال دانش اتفاق بیفتد. فرض کنید فرد می‌خواهد مهارت رانندگی یاد بگیرد، ماهیت مهارت رانندگی به شکلی است که آن را باید با یادگیری عملی آموخت. اینکه یک فرد سخنرانی کند که چگونه آن را یاد بگیرد، بی‌فایده است و مهارت رانند باید به‌صورت عملی آموخته شود.

**لطفاً دیدگاه خود را در خصوص نقش و جایگاه یادگیری غیررسمی در توسعه شایستگی مدیران بفرمایید و برای خوانندگان این شماره از فصلنامه توضیح دهید که آیا با توجه به شناخت حضرتعالی از کیفیت و کمیت مدیریتی کشور، می‌توان ادعا نمود که مدیران و کارکنان در جغرافیای ایران با توجه به همان نقش کرائش فردی به یادگیری غیررسمی، مشارکت مؤثری در یادگیری غیررسمی و به تبع آن توسعه شایستگی مدیریتی دارند؟ لطفاً تشریح بفرمایید.**

در حال حاضر یک بحثی که در ادبیات آموزش و توسعه شایستگی‌ها وجود دارد، این است که خیلی از صاحب‌نظران معتقدند که به جای پارادایم آموزش، باید به سمت پارادایم یادگیری برویم. یعنی سازمان همیشه فعال عمل نماید و یک سری دانش، مهارت، توانایی‌ها را به کارکنان انتقال دهد. باید این بستر فراهم شود که کارمند به‌صورت فعال عمل کند و مواردی که فکر می‌کند می‌تواند به توسعه شایستگی‌هایش کمک کند را انتخاب کند. در مورد یادگیری‌های غیررسمی این نکته وجود دارد که در کشور ما به‌ویژه در فضای سازمانی خیلی جا نیفتاده است که افراد از طریق یادگیری‌های غیررسمی بتوانند شایستگی‌های خود را توسعه دهند. در برخی از شرایط و افراد، یادگیری غیررسمی هم می‌تواند خیلی اثربخش باشد و شایستگی‌ها را خوب توسعه دهد. مثلاً همین شبکه‌سازی‌هایی که بین افراد وجود دارد و آن یادگیری‌هایی که بین افراد در جلسات اتفاق می‌افتد، می‌تواند مؤثر باشد.

به نظر می‌رسد در تأیید برخی مطالعات صورت گرفته، بایستی نقش

ابتدا باید این سوال رو مطرح کنم که این کانون‌ها به‌ویژه از حیث بازخورد فردی، مدیریتی به‌عنوان خروجی کانون تا چه حد در سازمان‌ها استفاده می‌شود. باتوجه به تجربه‌ای که در سازمان‌ها گاهی به‌عنوان ارزیاب کانون و گاهی به‌عنوان طراح و مجری اصلی کانون داشته‌ام، موارد زیادی مشاهده کرده‌ام و شنیده‌ام، این است که خیلی از کانون‌هایی که در کشور ما برگزار می‌شود وقتی که می‌خواهند گزارش دهند، گزارش بازخورد به صورت فردی یا فردی-مدیریتی یا سازمانی-مدیریتی داده می‌شود یا برخی از موسسه‌ها یا شرکت‌های مشاوره مدیریت هر سه نوع گزارش را ارائه می‌کنند. از دیدگاه تجربی من ارائه گزارش بازخورد به صورت کتبی حتی در سه قالب خیلی اثربخش نخواهد بود. در تجارب بنده ما صرفاً گزارش کتبی ارائه داده‌ایم و در برخی جاها علاوه بر بازخورد کتبی، گزارش بازخورد را هم به صورت شفاهی در قالب جلسه یک ساعته به داوطلبان یا شرکت‌کنندگان کانون ارائه دادیم که پذیرش نتایج کانون و مقبولیت نتایج در نظر داوطلبان را افزایش داد و مقاومت در برابر بازخورد را کاهش داد. این یکی از حلقه‌های مفقوده در ارائه نتایج کانون در قالب بازخورد است. من معتقد هستم با توجه به ویژگی فرهنگ جامعه ما، (برخی از جوامع فرهنگ کتبی دارند و برخی از جوامع فرهنگ شفاهی دارند و ما ایرانی‌ها را در فرهنگ شفاهی تقسیم‌بندی می‌کنند) ارائه بازخورد کتبی صرف، هیچ‌گونه اثربخشی به‌عنوان بازخورد به شرکت‌کننده ندارد و حتماً باید بازخورد شفاهی داده شود.

**به نظر شما چگونه بایستی یک شایستگی را اثربخش نمود؟ ابزار، امکانات، قوانین، اراده و مسائل متناظر بدان را در مسیر عینی‌سازی شایستگی‌های موجود چگونه ارزیابی می‌کنید و پیشنهاد شما جهت توان‌بخشی و پیاده‌سازی شایستگی‌های مکنون کارکنان و مدیران چیست؟ لطفاً تشریح نمایید.**

در مورد اینکه چگونه می‌توان یک شایستگی را اثربخش کرد یا توسعه داد و عینی کرد و در فرد ارتقاء داد، به اعتقاد من، برای توسعه شایستگی‌ها مکانیزم‌های مختلفی داریم. از بحث کوچینگ و منتورینگ که امروزه خیلی متداول است و دوره‌های آموزشی رسمی گرفته تا بحث‌های مطالعه کتاب، تماشای فیلم، بحث‌های Gamification که امروزه خیلی رایج شده و گفتگوهای سازمانی و غیره. اگر بخواهیم بر اساس روان‌شناسی و رفتار صحبت کنیم، سبک یادگیری افراد متفاوت است و به این دلیل که توسعه شایستگی‌ها یا دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی است، بالاخره آموزش را باید به‌نحوی به فرد انتقال داد تا فرد آن را یاد بگیرد و بعد بتواند در عمل آن را پیاده‌سازی کند و آن را در خود ارتقاء دهد و آن به جنبه عینی و ذهنی شایستگی بستگی دارد. ما چهار سبک یادگیری داریم: یادگیری نوشتاری، شنیداری، بصری یا دیداری و یادگیری

هیچ وقت موافق نیستیم، بالاخره بحث پیشرفت و سلسه مراتب و رشد و ارتقای عمودی برای ایجاد انگیزه کارکنان خیلی مهم است. برخی می گویند از لحاظ حقوق و مزایا و شرایط کاری آن قدر در فرد انگیزه ایجاد کنیم و او را راضی نگه داریم که اگر هم مدیر نشد، مشکلی ایجاد نشود. چون در این صورت، فردی که مهارت های فنی بالایی دارد، اما مهارت های مدیریتی او پایین است، با انتصاب مدیریتی باعث می شوید که هم یک متخصص را از دست بدهید و هم فردی که مدیر نیست، را در جایگاه مدیریتی قرار دهید. یک ضرب المثل می گوید "یک کاربلد و کار راه انداز، بهتر از هزار کارگر است." یعنی ارزش کسی که بتواند یک کار را راه بیندازد، از هزار کارگر بیشتر است. واقعیت این است که اینجا نقش رهبری خیلی پررنگ می شود و من معتقد هستم که توسعه شایستگی رهبری بسیار حائز اهمیت است و یکی از چالش هایی که در نظام اداری کشور داریم این است که خیلی از مدیران ما رهبر نیستند و بیشتر مدیریت می کنند. یعنی به واسطه جایگاه، مقام و منصب و موقعیتی که دارند، سازمان را اداره می کنند تا به واسطه دانش، تخصص، کاریزما و غیره. به نظر من اگر ما بتوانیم شایستگی رهبری را به طور ویژه در مدیران با استفاده از یک سری مکانیزم هایی که امروز متداول شده است، مانند منتورینگ یا کوچینگ، خیلی می تواند به اثربخشی نظام اداری کمک کند.

**با توجه به مجموعه مباحث صورت گرفته، همچنین مدل ها، رویکردها و نظریه های موجود در حوزه توسعه شایستگی مدیران، لطفاً برای خوانندگان محترم این فصلنامه، دیدگاه خود را از حیث مدل مناسب توسعه شایستگی مدیریتی در ایران تشریح فرمایید.**

معتقد هستم که تدوین یک مدل شایستگی کلی برای ایران مناسب نیست و بایستی با توجه به صنعت، شرکت و خوشه های شغلی این کار صورت گیرد.

**آقای دکتر، به عنوان سخن پایانی هر مطلبی را که لازم می دانید، بفرمایید.**

ممنون و متشکرم. با توجه به اینکه خیلی از سوالات کلی بودند، با این حال سعی کردم که پاسخ دهم و امیدوارم توانسته باشم به درک مفهوم کمک کرده باشم و مطالب مفید بوده باشد.

روش های یادگیری غیررسمی در توسعه شایستگی و توانمندی های مدیریتی مدیران و کارکنان را بسیار پررنگ بدانیم. البته این موضوع بیشتر فردی است تا سازمانی و اساساً تکمیل کننده روش های یادگیری رسمی می باشد.

**با توجه به مجموعه سؤالات فوق و درک مناسبی که از اهمیت و جایگاه توسعه شایستگی مدیران در مفهوم و عمل ایجاد گردید، لطفاً دیدگاه خود را در خصوص جمله ذیل به صورت مبسوط عنایت بفرمایید؛ "شرایط موجود سیاسی، اقتصادی به ویژه وضعیت تحریمی کشور، اهمیت، جایگاه و اثربخشی مدیریت داخلی و شایسته سالاری مدیریتی در کاهش یا رفع مسائل موجود کشور را بیش از پیش مهم نمایانده است".**

جمله فوق بیشتر از حیث حرفه ای سازی مدیریتی و ضرورت تعمیق نگاه سیستمی و عملیاتی به مدیریت کشور در شرایط خاص و ارتباط آن با توسعه شایستگی مدیران مطرح است. لطفاً تشریح نمایید. در مورد این سوال من مخالف هستم. علت مخالفت من این است که اگر این را به عنوان پیش فرض قرار دهیم که اگر شرایط موجود اقتصادی، اجتماعی و وضع تحریم نباشد پس شایستگی و شایسته سالاری اهمیت ندارد، به نظر من حتی اگر شرایط هم به این صورت نباشد باز بحث شایستگی و شایسته سالاری بسیار مهم است و به تعبیری شرایط امروز معلول همین عدم شایسته سالاری و انتصاب مدیران ناشایست و نالایق بوده است. اما اینکه در ادامه می فرمایید که اهمیت آن بیش از پیش است. بله، به نظر من اهمیت شایسته سالاری مدیریتی در شرایط حال بیشتر شده است و این بدین معنی نیست قبلاً اهمیتی نداشته است. مطمئناً با توجه به مفاهیمی مانند اقتصاد مقاومتی و لزوم اتکا به توان مدیران داخلی، این مقوله امروزه خیلی پراهمیت تر است.

**پیتر دراکر، صاحب نظر علم مدیریت در جمله ای اشاره می کند که "شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می آید". لطفاً دیدگاه خود را در این جمله با نظر داشت مضامین و ابعاد توسعه شایستگی مدیران با تأکید بر گذشته و حال این مبحث در ایران بیان نمایید (فرصت ها، تهدیدها، نقاط ضعف، نقاط قوت).**

در مورد جمله پیتر دراکر کاملاً موافق هستم. معمولاً می گویند هیچ وقت یک کارشناس خوب و متخصص را مدیر نکنید. با واژه

# معرفی کتاب