

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت  
Journal of New Research Approaches in Management Science  
سال اول. شماره چهارم. بهار ۱۳۹۷، صص ۸۹-۱۰۵ Vol 1. No 4. 2018, p 89-105  
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

### بررسی تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد سازمان

مریم احمدی طیفکانی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علوم و تحقیقات، هرمزگان، ایران

ahmadimaryam702@gmail.com

#### چکیده

مدیریت، یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی است و به طراحی و حفظ محیطی می پردازد که در آن افراد به صورت گروهی و سازمان یافته کار می کنند تا مأموریت ها و اهدافی ویژه را به انجام برسانند؛ بنابراین بین کارآمدی مدیر و عملکرد سازمان رابطه مستقیم وجود دارد و هر چه مدیر شایسته تر باشد در بهبود عملکرد سازمان موثرتر خواهد بود. مدیریت یک فعالیت است هدف نیست. موضوع حاضر از جنبه های علوم اقتصادی، علوم اجتماعی، ارتباطات و روانشناسی قابل بررسی است. همچنین از بعد اخلاقی و نیز شیوه مدیریت اسلامی در قرآن و روایات می تواند مورد بررسی قرار گیرد. از جمله عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مدیر را می توان به عوامل مربوط به خود مدیر؛ کشف و به فعلیت رساندن استعدادها، دقت و سرعت در کار، اطلاع رسانی به کارکنان در زمینه نیازها و عوامل مربوط به کارکنان و عواملی که مربوط به منابع و بودجه، قوانین و مقررات است اشاره کرد.

در نهایت از این تحقیق این نتیجه به دست می آید که کارآمدی مدیران با عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد و هر چه مدیران کارآمدتر و شایسته تر باشند در بهبود عملکرد سازمان موثرتر خواهند بود.

**واژه های کلیدی:** شایستگی مدیران، عملکرد سازمان، عملکرد مدیر

**مقدمه**

مدیریت، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی است و به طراحی و حفظ محیطی می‌پردازد که در آن افراد به صورت گروهی و سازمان یافته کار می‌کنند تا مأموریت‌ها و اهدافی ویژه را به انجام برسانند. در واقع مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت او است. (عباس خورشیدی، ۱۳۹۰).

این موضوع به لحاظ جایگاهی که در علوم انسانی داشته و نتایج عملی آن به مجموع انسان‌ها بر می‌گردد، حائز اهمیت است. در جامعه اسلامی گاه مشاهده می‌شود عملکرد برخی از سازمان‌ها باعث پیشبرد اهداف آرمانی جامعه می‌شود و گاه برعکس حتی در خود سازمان موجب عقب ماندگی از اهداف و آرمان‌ها می‌شود. این تأثیر به دلیل شایستگی و عدم شایستگی مدیران است. حال این سؤال مطرح می‌شود که شایستگی مدیران چه تأثیری بر عملکرد سازمان دارد؟ در رابطه با این موضوع، پژوهش‌های بسیاری انجام گرفته است، از جمله کتاب‌هایی که در این مورد نوشته شده «دولت آفتاب» نوشته مصطفی دلشاد تهرانی و از مقالات نوشته شده «ارزیابی عملکرد و شایستگی مدیران» نوشته وحید ناصحی فرد است که در هیچ یک از این موارد به بررسی تأثیر شایستگی مدیران بر سازمان نپرداخته‌اند. بنابراین نوشتار حاضر به بررسی تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد سازمان می‌پردازد.

**شایستگی مدیریت:**

در مورد شایستگی تعاریف متعددی وارد شده است:

مجموعه دانش، توانایی و ظرفیت‌هایی که شخص را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون و برون سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود، عملکرد مطلوب داشته و علاوه بر آن تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز باشد. (علیرضامقدم، ۱۳۸۸)

با وجود آنکه شایستگی به عنوان یک مفهوم مهم در مدیریت منابع و توسعه، شناخته شده است، اما تعریف واحدی از آن وجود ندارد، حتی استدلال می‌شود که شایستگی هنوز فاقد یک چارچوب نظری است. اغلب معتقدند که شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش است که برای انجام وظایف کارکنان در مشاغل شان، مورد نیاز است. همچنین می‌توان گفت که شایستگی با پیش بینی رفتار و عملکرد مرتبط است (۲۰۰۵). (حبیب الله طاهرپور کلانتری، ۱۳۸۹)

به نظر می‌رسد شایستگی و مهارت‌های ایجاد و حفظ آن را می‌توان، وسایلی برای دستیابی به اهداف سازمان و زیربنای مهمی در افزایش عملکرد آن دانست. (حبیب الله طاهرپور کلانتری، ۱۳۸۹)

برخی صاحب‌نظران شایستگی را حداقل استاندارد ضروری برای انجام یک شغل تعریف کرده‌اند. از این دیدگاه یک فرد شایسته فردی است که حداقل دانش، مهارت و توانایی انجام صحیح یک شغل را دارد. در مقابل، واژه شایسته برای کارکنان با عملکرد ممتاز نیز به کار برده می‌شود؛ یعنی کسانی که بالاتر از حد متوسط عملکرد را کسب کرده باشند. از این دیدگاه شایستگی‌ها به ویژگی‌ها و توانایی‌های افراد با عملکرد بالا و در سطح بالای موفقیت اشاره دارد. (حیب الله طاهرپور کلاتری، ۱۳۸۹)

### محور اول: ویژگی‌های مدیر شایسته

علم مدیریت به منزله‌ی علم اداره‌ی سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقاء شایستگی معنی و مفهومی پیدا می‌کند. عمده‌ترین معیارهای شایستگی را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

### الف. ویژگی‌های اعتقادی و اخلاقی

#### پایبندی به دین و مذهب

اعتقاد به معنی نگرش فرد راجع به دنیا و انسانهای پیرامون فرد است. نوع نگرش به دلیل ارتباط با ادراک، شخصیت و انگیزش عامل اساسی در تعیین رفتارهای یک فرد است. (وحید ناصحی فرد، ۱۳۸۹)

و نیز رفتار مدیر متأثر از اعتقادات اوست. مدیر ممکن است بتواند برای لحظاتی نقش بازی کند و رفتاری مغایر با اعتقاد خود بروز دهد ولی در درازمدت نمی‌تواند تاثیر عقاید، نظرات و تجارب خود را بر رفتارش پنهان دارد، اعتقاد مدیران به فلسفه‌ی حاکم بر جوامع آنان نقشی اساسی در گزینش آنان دارد. رفتار مدیران سازمان‌ها تابع مکتب اسلام باید مبتنی و برگرفته از اعتقاد آنان به توحید، نبوت، روز حساب، رفتار و سخنان رهروان حق و استقرار هر چیز و هر کس در مکان و مقام مربوط به خود در پهنای وسیع خلقت الهی باشد. (محمدرضا برنجی، ۱۳۷۱)

ایمان و اعتقاد به خدا، سرچشمه همه اوصاف شایسته برای همگان، بخصوص برای مدیران می‌باشد. ایمان، به کار و فعالیت‌های آدمی، ارزش و انگیزه می‌بخشد، انسان را پر تحرک و خستگی ناپذیر و امین می‌نماید و آدمی را عاشق خدمت به خود، خانواده، مردم، میهن و بالاتر از همه به دین و مخلوقات پروردگار می‌کند. ایمان امنیت می‌آورد و راه خیانت را می‌بندد و انسان را از لغزش‌ها حفظ می‌کند. (فخرالسادات نصیری، ۱۳۹۰)

اگر مدیران و رهبران چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند، انحراف افراد، نمی‌تواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند. (محسن قرائتی، ۱۳۸۸، ص ۵۴)

## خودباوری

خودباوری یعنی داشتن اعتماد به کارایی و ثمربخشی ذهن و توانایی اندیشیدن. اگر این تعریف را گسترده‌تر کنیم، می‌توانیم بگوییم خودباوری یعنی داشتن اعتماد به نفس در یادگیری، تصمیم‌گیری و گزینش درست، و رویارویی با دگرگونی‌ها. خودباوری را داشتن سعادت نیز می‌توان تعریف کرد، زیرا بر اثر آن فرد پیوند و تناسب بین خود و موفقیت در انجام کارها را درک خواهد کرد. مدیر موفق باید قدرت تقویت خودباوری و اعتماد به نفس در کارمندان خود، به ویژه در شرایط سخت را داشته باشد. این اعتماد به نفس تنها زمانی در وجود کارمندان نهادیه می‌شود که مدیرشان شخصا به آنها اطمینان داشته باشد و به آنها اعتماد کند.

## احساس مسئولیت و تعهد

استاد شهید مطهری، تعهد را به معنی پابندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد: "فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید" کانتر تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانکیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (الحسینی، ۱۳۸۰، صص، ۳۰-۳۱).

مودی و همکارانش، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرر اطلاق می‌نمایند. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسیدن فعالیتها ضروری است و بخصوص در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. کوک و وال نیز سه مفهوم «وفاداری»، «احساس هویت و شناسایی» و «آمادگی» را برای تعهد مطرح کرده‌اند (مجیدی، ۱۳۷۶، صص ۴۰-۴۲).

## حق‌گرایی و عدالت محوری

بنابراین بر پاداشتن حق، محوری است اساسی در اداره امور و زمامداری به گونه‌ای که هر مدیریتی باید بدان باز گردد و بر آن استوار شود و آن اصلی علمی و حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات باشد. هیچ سازمانی بدون مشارکت و حمایت مردمی، توان تحقق برنامه‌های اصلاحی خود را نمی‌یابد و بی‌گمان وقتی مدیری عمل به حق را اساس برنامه‌ها و اعمال خود قرار دهد از توفیق‌های الهی و پشتیبانی مردمی بهره‌مند می‌شود. مردم به فطرت خود حق‌طلبند و تمایل به حق دارند و بر این مبنا عمل به حق را دوست دارند و مادام که فطرتشان در حجاب‌های غلیظ دنیاپرستی قرار ننگرفته باشد حامیان و پشتیبانان حرکت‌های حق‌طلبانه‌اند. کسانی می‌توانند در مدیریت خود حق را به پا دارند که آن را برترین معیار در سیاست و مدیریت بشناسند و

نگاهشان به حق این گونه باشد و آن را محور همه چیز قرار دهند و حاضر نباشند از حق عدول کنند و به سمتی دیگر گرایش یابند. (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، صص ۲۰۸-۲۱۰).

### امانت داری

هر کس در هر جایگاه و مرتبه مدیریتی، امانتدار مردمان است و باید اموال و حیثیت و شرافت ایشان را پاسداری کند. در روایت آمده است: «کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشتن و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود. و بزرگترین خیانت، خیانت به امت است و رسواترین تقلب، تقلب نسبت به پیشوایان مسلمان است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۲۷۹).

صداقت در مدیر از بهترین عوامل موفقیت در کار و حافظ آبرو و برآورنده وجاهت اجتماعی است. چنانچه مدیر در محیط کار و صحنه‌های اجتماعی از صداقت لازم برخوردار باشد موفقیت او حتمی است و در غیر اینصورت حتی اگر فرضاً در ابتدای کار و با اغفال دیگران رسوا نگردد، اما سرانجام روزی با دریده شدن پرده‌ها، دروغگویی او آشکار می‌گردد. به غیر از صداقت روش دیگری نمی‌تواند ضامن موفقیت باشد و یک مدیر باید اهل صدق باشد. امام علی(ع) در نامه به مالک اشتر به او می‌فرماید که با اهل صدق بیوندد و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۴).

### خودمدیریتی و انضباط

با رعایت انضباط، افراد نشان می‌دهند که از اوامر اطاعت کرده، آن‌ها را بکار گرفته و انرژی و نیروی خود را برای انجام آن به خرج داده‌اند و رفتار خود را سازگار می‌سازند. بنابراین مدیران باید شایسته بوده و رفتاری عادلانه داشته باشند و اعمال مجازات و کیفر آنان بر اساس قضاوت صحیح و منطقی استوار باشد. (محمد رضا برنجی، ۱۳۷۱)

### ب. ویژگی های علمی و تجربیاتی

#### بهره مندی از علوم نظری

دانش (معلومات نظری) (Knowledge): مثل دانش مالی، دانش حسابداری (علیرضامقدم، ۱۳۸۸) فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی های مدیریتی ندارد. (سمانه شصتی، ۱۳۸۹)

### بهره مندی از دانش پویا و فناوری‌های روز

توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد. (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)

این گونه مهارت‌ها معمولاً شامل استفاده کردن از علم، روش و تکنیک‌های موثر در انجام کار است. این یک علم ویژه و تجربی است که در ارتباط با مشکلات و فعالیت‌های روزانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال مهندسان، حسابداران، استفاده از برنامه‌های کامپیوتری و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها را می‌دانند و همه مهارت‌های فنی را نیز در حیطه عمل خود دارند و کسب این مهارت‌ها مستلزم داشتن دانش و آموزش است. و چنانچه مدیران را به سه سطح مدیران عالی، میانی و مدیران سرپرستی یا مدیریت عملیاتی دسته بندی کنیم این مهارت در سطح مدیران رده پایین بسیار الزامی است و هر چه به سطوح بالاتر مدیریت پیش می‌رویم اصل مهارت اهمیتش کمتر می‌شود و این به این خاطر است که مدیران رده بالا کمتر در ارتباط مستقیم با اجرای امور و فعالیت‌ها می‌باشند. (وحیدرضامیرایی، ۱۳۸۳، ص ۱۴)

مهارت‌های اطلاعاتی، علوم رایانه‌ای و فناوریانه: سواد اطلاعاتی، درک فرهنگ شبکه‌ای، توانایی کار در محیط‌های مجازی (امیرحسین محمودی و دیگران، ۱۳۹۱).

مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند. و همچنین توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف، از الزام‌های ضروری دنیای جدید است. راضی نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید، وجود زمینه‌ی لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد شش‌گانه مزبور است. (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)

### تخصص و آگاهی از روش‌های مدیریتی

مدیران کارآمد باید به روش‌های مدیریتی آگاهی داشته و از ترکیبی از این روش‌ها با شیوه‌های اصلی مدیریتی استفاده کنند که آن بسته به نیازها، عواطف با شرایط خاص کارمندان تغییر می‌کند.

از جمله روش مدیریت دیکتاتوری، همان‌طور که از لغت دیکتاتوری برمی‌آید، این مدیر از توانایی شخصی خود برای کنترل اوضاع استفاده می‌کند. مدیریت خشک و مقرراتی؛ این روش، مدیریت به وسیله‌ی کتاب قانون است. استفاده از کتاب قانون در سیاست یک شرکت، نیازمند نظم و آهنگ خاصی است. این نوع مدیریت نیز مانند شیوه‌ی دیکتاتوری، اگر مؤثر واقع بیفتد خوب است، اما اگر مؤثر نباشد مطلوب خواهد بود.

روش دیگر مدیریتی مدیریت دموکراتیک است که امروزه همگان از این شیوه به نیکی یاد می کنند. البته این نوع مدیریت بدین معنا نیست که هر کسی اجازه ی اظهار نظر و رأی در آن روش را دارد. مدیریت فردی می توان تمام مدیریتهای خوب را مدیریت فردی نامید، زیرا تمام مدیریتهای خوب تک به تک و مربوط به فرد هستند. وقتی از عبارت مدیریت فردی استفاده می شود به حدود شخصیت افراد اشاره می شود؛ حدودی که به اصطلاح ویژگی های فردی هستند. اگر از خصیصه های فردی برای پیشرفت یا کار با شخصی استفاده شود، از مدیریت به شیوه فردی استفاده شده است. (www.Aftab.ir)

### تجربه در مدیریت بحران و تصمیم گیری

تجربه ی کاری از مهمترین عناصر موفقیت در امور است و آنان که تجربه های خود را اندوخته می کنند و از آن به درستی بهره می گیرند، بر بسیاری از مشکلات و نابسامانی ها براحتی چیره می گردند و برعکس آنان که فاقد تجربه اند در رویارویی با مشکلات و نابسامانی ها دچار تزلزل و آشفتگی می شوند. (مصطفی دلشاد تهرانی، دولت آفتاب، ۱۳۷۷، ص ۲۹۲)

از جمله ویژگی های مدیر شایسته مدیریت بحران یا آن چه از آن به مشکلات بحرانی تعبیر می شود و ارائه راه حل (طرح و برنامه) برای خروج از وضعیت بحرانی است.

به علت غیر منتظره بودن این مشکلات سیستم های اطلاعاتی سازمان به ندرت می توانند به طور سریع اطلاعات متناسب و کاملی را جمع آوری کنند. مشکلات ویژه باید با روشی غیر معمول تحلیل گردد و اطلاعات مربوط به این مشکلات نیز باید به طور ویژه ای تدوین شود اغلب اطلاعات مورد نیاز در مورد مشکل ویژه در درون سازمان به طور پراکنده و به صورت داده ها و اطلاعات خام در میان پرونده های زیاد سیستم های اطلاعاتی و اطلاعات خام در میان پرونده های زیاد سیستم های اطلاعاتی موجود است. اطلاعات مورد نیاز باید ابتدا شناسایی شود. سپس محل آن تعیین و در مرحله بعد بازیابی گردد و در نهایت از طریق پردازش به شکل مناسب بازسازی شود. اما جستجو و گردآوری اطلاعات مورد نیاز از میان صدها پرونده، وظیفه ای شاق و سنگین است. بنابراین گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای مشکلات ویژه باید از طریق سیستم های اطلاعاتی با ساختاری که به وسیله آن شناسایی و بازسازی اطلاعات از درون پرونده داده های سازمانی سریع تر انجام می شود امکان پذیر گردد. دستیابی به چنین ساختاری مستلزم تلاش بسیاری است. تکنولوژی پایگاه داده ها می تواند ساختار سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز را برای حل مشکلات بحرانی تامین کند. (علی اکبر نیکودل، ۱۳۷۸)

همچنین تصمیم گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیران باید دارای مهارت تصمیم گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی ها، دیدگاه ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش های دیگر سازمان در تصمیم گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم های گرفته شده باشد (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).

### ج. ویژگی‌های مهارتی و توانمندی

مهارت عبارت از توانایی پیاده سازی علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می شود؛ بدون آن، در بسیاری موارد، معلومات، منشأ تأثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کار گیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند. (سمانه شصتی، ۱۳۸۹)

به بیانی دیگر مهارت‌های مدیریتی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عملکرد مؤثر در شغل منجر می شود. مهارت‌های مدیریتی اکتسابی بوده و قابلیت یادگیری دارند. بنابر نظریه کاتر سه دسته مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی مهمترین مهارت‌ها هستند. اما با گذشت زمان این مهارت‌ها به حسب شغل و اهمیت تنوع یافتند. خویشتن شناسی، تیم سازی، تفویض اختیار، هدف گذاری و... از این قبیل اند. کمیته‌ای با نام کمیته پژوهش در مورد مدیر ایده آل در استرالیا نیز مهارت های ضروری مدیران برای انجام وظایف محوله را به صورت زیر معرفی می نماید. (وحید ناصحی فرد، ۱۳۸۹)

همچنین مهارت توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می آید و توسعه می یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود.

توانایی خصلتی باثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می کند. در واقع توانایی و مهارت شبیه به هم هستند و تفاوت آن‌ها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی است. اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می کند. (اکرامی، محمود؛ رجب زاده، سمیه، ۱۳۹۰)

### توانمندی جسمی و مهارت های ذهنی

توانمندی یعنی فرد توانایی انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام دهد را داشته باشد. توانایی‌های فرد شامل دو مهارت ذهنی و جسمی است:

توانایی‌های ذهنی یا هوشی عبارت است از آن چه که فرد برای کارهای فکری به آن نیاز دارد. توانایی‌های جسمی در کارهایی که به مهارت و تخصص چندان زیادی نیاز ندارند (یعنی اموری که در سطوح پایین سازمان و به صورت استاندارد انجام می شوند. توانایی‌های جسمی و بدنی می توانند نقش حیاتی ایفا کنند. در مواردی که نوع کار به گونه ای است که تنها آن عده از افراد که مهارت دست، قدرت کار و استعدادهای مشابهی دارند، از عهده انجام دادن آن بر می آیند، مدیریت سازمان باید افرادی را به آن مشاغل بگمارد که از توانایی‌های بالای فیزیکی و جسمی برخوردار باشند. در توانایی جسمی،

علاوه بر سلامت، بحث نیرومندی، انعطاف پذیری، هماهنگی و استقامت بدنی، از جمله ی شاخص ها می باشند. (امیری، علی نقی، ۱۳۸۳)

#### مهارت های مدیریتی و سرپرستی:

مدیری شایسته است که فنون برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به کار گیری سبک مدیریت مناسب، هدف گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین، داشتن مهارت های مدیریتی و سرپرستی، یکی از مهم ترین ویژگی های فرد شایسته است. (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)

برقراری ارتباط مناسب با دیگران، ایجاد انگیزش در زیردستان در جهت اهداف سازمان، تایید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه ی رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد. (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)

از دیگر مهارت های مدیریتی و سرپرستی که برای یک مدیر شایسته می توان بر شمرد عبارتند از: مدیریت زمان، مدیریت بحران، مدیریت تضاد، مدیریت تغییر، آینده پژوهی، خودمدیریتی، مدیریت مشارکتی، نیازآفرینی. (حسین محمودی و دیگران، ۱۳۹۱)

#### مهارت در خلاقیت و نوآوری (ابتکار)

خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر با مفهوم جدید. (وحید ناصحی فرد، ۱۳۸۹)

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم و ضروری است. به همین دلیل، فردی شایسته است که بتواند با ارائه طرح ها و راه حل های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، با موقعیت های جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز، رویارویی کند. (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)

هنگامی که رقبا از وسایل و امکانات و تجهیزات جدید استفاده می کنند باید از امکانات جدید استفاده کرد. روش های صنعتی و جدید را نمی توان با روش های سنتی پاسخ داد بلکه باید با متدها و روش های ابتکاری به جنگ رقبا رفت. (قرانتی، ص ۱۰۸)

### مهارت در برنامه ریزی

در برنامه ریزی، راه های مختلف رسیدن به هدف را بررسی و تجزیه کنید. علاوه بر برنامه ریزی احتساب احتمالات لازم است.

مدیریت سازمان باید دارای نظم ساختاری و اجرایی باشد. (هم در تعریف فرآیندها و هم در اجرا باید اصل نظم رعایت شود). (قرائتی، ص ۷۵)

در نیل به اهداف باید از تمام امکانات و منابع بهره گرفت. بازدید حضوری، یکی از روش های لازم در نظارت و بازرسی است. تسلط علمی بر وظیفه افراد سازمان از جمله شرایط لازم برای مدیران است. (به خصوص در سطح مدیریت اجرایی و عملیاتی)

نظارت دقیق بر حضور و غیاب نیروها و بررسی حضور موثر یا غیر موثر ایشان در فرآیند انجام کار، از جمله وظایف مدیران است که باید به افراد مطمئن یا روش های کم خطا، تفویض گردد.

نظم، برنامه ریزی و زمان بندی یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیر است، چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی برعهده دارد و از سوی دیگر وقت او محدود است. امام علی (ع) در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد» (خدمتی، ۱۳۸۱، ص ۳۳).

### محور دوم: موانع کارآمدی مدیر شایسته

#### عدم تفویض اختیار

موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شاید مهمترین عامل اتلاف وقت بویژه برای مدیران عنوان گردیده است. پس در سازمانها برای اینکه بتوان مدیریت زمان را در دست گرفت باید به مسئلهی اختیار و تفویض آن توجه کافی داشت و اینکه چه زمانی باید آن را تفویض کرد و موانع و محاسن تفویض آن را نیز شناخت. اختیار هر سازمانی همواره باید با عوامل متغیر داخلی و خارجی هماهنگ شود. هماهنگ کردن سازمان با این عوامل برای رسیدن به هدف در قالب وظیفه‌ای به نام مدیریت تعریف می‌شود. در واقع سازمان «شبکه‌ی تصمیم» و مدیریت «عمل تصمیم گیری» است.

در یک سازمان عمل تصمیم گیری معمولاً در رده‌های بالایی سازمان و انجام کار معمولاً در رده‌های پایینی سازمان صورت می‌گیرد؛ پس تصمیم گیری نیز از وظایف اصلی مدیر به عنوان یکی از افراد رده بالای سازمان است. هر مدیر برای گرفتن تصمیمات درست و اجرای کار آمد آنها نیاز به منابع انرژی دارد که این منابع عبارتند از: اختیار (حق تصمیم گیری)، قدرت (ظرفیت تنبیه و تشویق) و نفوذ (توانایی مجبور کردن افراد به انجام کاری بدون استفاده از اختیار و قدرت) و مدیر با استفاده از این منابع است که می‌تواند به هدف های فرعی و اصلی سازمان دست یابد و سازمان را کارآمدتر سازد به این معنی که سازمان بتواند با صرف هزینه ی کمتر کارهای مفید را انجام دهد تا اتلاف انرژی در سازمان به حد اقل برسد.

همانطور که به نظر می‌رسد اختیار یکی از سه عامل مورد تکیه ی مرئوسین برای اداره کردن زیر دستان است و آن را می‌توان قدرت گرفتن تصمیم‌هایی که کنش‌های دیگران را هدایت کنند، تعریف کرد. طبق نظریه‌ی ماکس وبر اختیار عبارت است از قدرت تحمیل تصمیم که ناشی از قبول دستور مافوق از طرف زیر دست می‌باشد. ایزاک ادیزس نیز اختیار را وابسته به «بله» و «نه» گفتن مدیر می‌داند و اعتقاد دارد که این «بله» و «نه» گفتن در صورتی می‌تواند معیار اختیار باشد که مدیر در هر محیط سازمان امکان گفتن هر دو را بنا به دلایلی داشته باشد (محیط بوروکراتیک نباشد). و به نظر چستر بارنارد اختیار زمانی در یک سازمان دیده می‌شود که شخص اجازه دهد تصمیم‌های وی از راه مفروض‌هایی که به کوشش فرد دیگری فراهم آمده است گرفته شوند.

همچنین طبق نظر وبر و بارنارد تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد زیرا نمی‌توان کسی را مسئول عملی دانست که اختیار کافی برای انجام آن را در اختیار نداشته باشد. البته این تناسب به معنای تساوی نیست زیرا برای سنجش تساوی بین اختیار و مسئولیت نمی‌توان معیار مشترکی پیدا کرد ولی ادیزس در سازمان‌های در حال رشد توازن بین اختیار و مسئولیت را بی‌معنی می‌داند و می‌گوید توازن بین این دو وقتی به وجود می‌آید که سازمان مرده باشد.

با وجود تمامی این نظریه‌ها و با در نظر گرفتن مشابهت‌ها و تضاد‌های آنها اگر بخواهیم تعریف واحدی از اختیار را ارائه بدهیم می‌توانیم آن را یک پیوند میان دو نفر در نظر بگیریم؛ یکی بالادست و دیگری زیردست. الگوی رفتاری بالادست نخست فرمانی را در بر دارد و سپس توقعی را شامل می‌شود. زیردست نیز از توانایی‌های هوشی خود برای گزیدن گزینه‌ها دوری می‌جوید و معیار رسمی دریافت فرمان یا نشانه‌ای را پایه‌گزينش خود قرار می‌دهد. این همان تعریفی است که تنوری‌های نوین از اختیار ارائه می‌دهند. همچنین طبق این نظریه‌ها تناسب بین اختیار و مسئولیت در سازمان‌ها امری ضروری است ولی تساوی بین این دو موجب افول سازمان می‌شود؛ در نتیجه یک مدیر باید سعی کند تا ضمن ایجاد توازن بین اختیار و وظایف، میزان اختیار را کمتر از وظایف قرار دهد تا اشخاص برای اجرای تصمیمات از نفوذ خود نیز بهره‌برند زیرا نفوذ نیز یک عامل کمکی برای اعمال اختیار بهتر است.

نفوذ سازمانی بر فرد را می‌توان به صورت تعیین پاره‌ای از فرض‌ها برای وی تعریف کرد تا تصمیمات خود را بر آنها استوار سازد. فعلهای ترغیب کردن و پیشنهاد کردن گونه‌هایی از نفوذ هستند و فرمان دادن معرف اختیار. این سه پدیده از آن رو با یکدیگر اشتباه می‌شوند که اغلب در یک موقعیت واحد حضور دارند. همچنین نظریه‌های نوین در زمینه‌ی اداره کردن، تأکید بر استفاده از نفوذ دارند تا با متقاعد کردن افراد از راه‌های منطقی آنها در مورد کاری که انجام می‌دهند به ایمان کامل برسند.

منشأ اختیار قانون و مقررات اداری است و اختیار هر شخص به اعتبار مقام اوست. هر سازمان برای رسیدن به اهداف مورد نظرش باید از اختیاراتی که قانون به آن اعطا نموده است استفاده نماید؛ یعنی چون اختیار به اعتبار مقام است و قانون حدود آن را مشخص می‌کند لذا هر کس به اندازه‌ای می‌تواند اعمال قدرت کند

که اختیارات قانونی او اجازه می‌دهد. مرتبه‌ی افراد نیز به عنوان پایه‌ای برای روابط اختیار است و در مواقعی که یکی از افراد به دلایلی سرکار حاضر نگردد اختیارات او با توجه به مراتب سازمانی جایگزین می‌گردد.

موانع ساختاری: ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده‌ای از وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباطات می‌باشد که ساختار سلسله‌مراتب سازمانی را نیز شامل می‌شود.

تکرار تخلفات: مدیران باید توجه داشته باشند که انحرافات و فسادهایی که در سازمان تکرار می‌شوند، خطرناک‌تر است، مخصوصاً اگر گروهی قصد جایگزینی منافع خود به جای مصالح سازمان را داشته باشند زیرا که در این راه مکرراً دچار انحراف و فساد خواهند شد. (قرائتی، ص ۶۱)

از جمله دیگر موانعی که باعث کارآمدی مدیر شایسته می‌شود عبارتند از؛

– واگذاری وظیفه به سازمان‌ها و نهادهای دیگر

– ساختارهای غلط در واگذاری مسئولیت

– محدودیت بودجه و منابع مالی

– اختیارات ناکافی

– عدم استفاده از نیروهای متخصص

– عدم وجود نظام (قانون) کنترل

– عدم وجود انگیزه در مدیران و مجریان راهبردی

– عدم انطباق سیستم‌های ارزیابی عملکرد با موضوع مدیریت

– ضعف سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسئولان

– الگوی نامطلوب سازمانی

– جهت‌گیری انفرادی

### محور سوم: عوامل تاثیر گذار بر عملکرد مدیر

#### کشف و به فعلیت رساندن استعدادها

یکی از عوامل موثر بر کارکرد و موفقیت مدیر کشف و شناسایی برترین استعدادها و توانمندی‌های کارکنان و پرورش و تبدیل استعدادها و توانمندی‌ها و کارکرد است. به این ترتیب مدیری می‌تواند تمام پتانسیل موجود در سازمان را فعال کند و با حرکت گام به گام کارکنان را از فردگرایی باز دارد چرا که در سازمان‌هایی که بر مبنای استعدادها برپا شده می‌کوشند تا بر ویژگی‌های فردی همه کارکنان سرمایه‌گذاری نمایند. در سازمان‌های توانمند محور، کار در چهار مرحله اجرا می‌شود:

– یافتن راه درست اندازه‌گیری نتیجه و پیامد دلخواه

- تهیه کارنامه (کارت ثبت امتیازها) برای هر یک از کارکنان  
- برپایی نشست شناخت توانمندی های بین مدیران و یکایک کارکنان  
- به کارگیری نتایج حاصله از نشست های مدیر با کارمندان

در مرحله اول بدیهی است که اندازه گیری تاثیر هر فرد بر برون داد فعالیت ها دشوار است. در این مرحله با استفاده از پرسش نامه هایی می توان تاثیر کارکنان بر مشتریان بیرونی و درونی سازمان، تاثیر هر فرد بر همکاران، تاثیر نیروی کار بر فرهنگ سازمان را اندازه گیری کرد. در مرحله دوم باید برای هر یک از کارکنان یک کارنامه تهیه کرد. معیارهای سنتی همچون رشد سودآوری و رشد درآمد، تنها از کیفیت گذشته کار می گویند. برای آگاهی از چگونگی وضع سازمان در راه پیش رو، باید جنبه های دیگران را به این کارنامه افزود، مانند کارنامه میزان رشد مشتریان وفادار، میزان درگیر نمودن کارکنان در فعالیت و میزان تقویت کردن مجموعه هوشمندی های سازمان در سایه استخدام های تازه و . . . مرحله سوم؛ این مرحله مدیران با یکایک کارکنان، نشست شناسایی استعداد برگزار می کند. در مرحله چهارم؛ مدیریت استعدادهای سازمان محور بدون برگزاری نشست های بین مدیر و کارمندان دشوار است. در پی این نشست ها کارکنان احساس خواهند کرد که هدفی برای رسیدن و زمانی مشخص برای انجام فعالیت ها دارند. بنابراین هر فرد خواهد کوشید تا به موقع به هدف روشن و پیش بینی شده برسد. در یک چنین نشست هایی است که جنبه های ارتباطی میان مدیر و کارکنان تقویت می شود، مدیران به نکات حساس پی می برند و از تفاوت های میان کارکنان بهتر آگاه می گردند و نیازهای آموزشی کارکنان نیز به خوبی آشکار می شود. (علی شیروانی، پرستو احمدی، ۱۳۸۹)

### دقت و سرعت در کار

از ویژگی های اساسی یک نظام اداری مطلوب دقت و سرعت آن در همه امور است. بی دقتی و بی توجهی و بی مبالائی از یک سو و کندی و رخوت و سستی از سوی دیگر از بزرگترین آفات یک نظام اداری است. (مصطفی دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷)

مدیران، مسئول مدیریت کردن سازمان های پیچیده با چالش های مختلف و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی هستند. مدیران باید داری سرعت عمل باشند و انعطاف پذیر، و به گونه ای شایسته رفتار کنند که رفتار آن ها منجر به اثربخشی در محیط شغلی شود. (هماغفوریان، ۱۳۸۰)

### ارتقاء شغلی کارکنان بر پایه تخصص

مدتی است که مبحث خطر ترفیع های غیر ضروری مطرح است. بیشتر سازمان ها بر پایه یک بینش برجسته و یک اشتباه بزرگ کارکنان خود را ترفیع می دهند در حالی که می توان به آموزش، رشد و قدردانی از نیروها پرداخت، بدون اینکه مسأله جابجایی و ترفیع در میان باشد. زیرک ترین اندیشمندان دریافته اند که

هر انسان نیاز دارد تا فردی ارزشمند و برجسته به حساب آید و این گوهر انسان بودن است، به واسطه‌ی یک چنین بینش درونی است که می‌توان دریافت تبعیض بد است، آزادی حق انسان‌ها است و بهترین راه حرمت گذاشتن به هر انسان، حفظ شخصیت و معتبر بودن است. (علی شیروانی، ۱۳۸۹)

### اطلاع‌رسانی به کارکنان در زمینه نیازها

در دوران اقتصاد دانش محور ما، جایی که فرد فرد کارکنان از آگاهی و خبرگی فراوان برخوردارند و مشتریان آگاه و مختار نیاز به روابط ویژه دارند، کارکنان در زمینه کارشان اغلب باید بیش از مدیر خود اطلاعات داشته باشند. در این گونه سازمان‌ها چه کسی اعتبار بیشتری دارد؟ پاسخ این است که در اقتصاد دانش محور، هر کس که در اجرای نقش خود برتر از همگنان عمل کند، خواه یک فرد، سرپرست، مدیر یا رهبر، شایسته‌ی اعتبار و احترام است. در هر سازمان باید اعتبارهای گوناگونی موجود باشد تا به همه‌ی آنانی که در کار خود نزدیک به کمال عمل می‌کنند، تعلق گیرد. متأسفانه سازمان‌ها در نداشتن راه‌های ایجاد اعتبار و احترام برای کارکنان دارای نقص هستند. سازمان‌های توانمندی محور باید اعتبارهای فراوان، با معنا و گوناگون در سازمان به وجود آورند. به منظور برپایی نظام گسترش حرفه‌ای به صورت توانمندی محور به نکات زیر اشاره شده است:

– سازمان باید نردبان‌های پیشرفت فراوانی بسازد.

– برای بالا رفتن از پله‌های هر نردبان، باید انگیزه آفریده شود.

در آغاز گام نخست، باید نقش‌های کلیدی را مشخص کرده و برای نردبان هر کدام، سه پله‌ی خوب، برتر و برترین، یا عنوان‌هایی از این دست منظور نمود. پله‌ی آخر باید اوج و برترین شکل عملکرد در هر نقشی را نشان دهد. و همچنین باید معیار روشن و مشخصی برای گذر از هر پله تعیین و اعلام کرد. بهترین راه در این زمینه دادن اعتبار و احترام به پله‌های نردبان است. باید در ساختار آن‌ها، عنوان‌هایی برگزیده که نشان‌دهنده‌ی برتری و ارشدیت باشند. علاوه بر آن ساختار پرداخت حقوق نیز باید برای نشان دادن اعتبار در پلکان تازه تغییر کند. در این جا به افرادی حقوق داده می‌شود که به راستی در پیشرفت کار و درآمد سازمان موثر باشند. (علی شیروانی، ۱۳۸۹)

### محور چهارم: رابطه‌ی کارآمدی مدیران با عملکرد سازمان

بی‌تردید عملکرد و بهره‌وری هر سیستم سازمانی در گرو عملکرد منابع انسانی آن و به ویژه مدیران سازمان است. بر این اساس بین عوامل و موانع کارآمدی مدیر با عملکرد سازمان رابطه‌ای مستقیم برقرار است. هر مقدار کارایی مدیر بیشتر باشد کارایی سازمان بالا می‌رود و هر چه موانع بیشتری بر سر راه کارآمدی مدیر باشد مانع کارایی سازمان می‌شود. از جمله عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مدیر را می‌توان به

عوامل مربوط به خود مدیر، عوامل مربوط به کارکنان، عوامل مربوط به منابع و بودجه و عوامل مربوط به قوانین و مقررات اشاره کرد.

### عوامل مربوط به مدیر

عملکرد مدیریتی در یک سازمان دارای اهمیت فراوان است، به نحوی که امروزه در صحبت از موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان، در نگاه اول، توجه ها به نحوه مدیریت و عملکرد مدیران آن سازمان جلب می شود.

### - هوشمندی و توانمندی مدیر

بزرگترین زمینه رشد و پیشرفت هر کس در میان برترین توانمندی های او نهفته است. از آن جایی که هوشمندی هر فرد بی همتا و پذیرفتنی است، باید از آغاز و در هنگام گزینش افراد را به تناسب تخصص با مسئولیت را برگزید. به همان دلیل یکتا بودن هوشمندی هر فرد، باید به جای روش انجام کار به نتیجه و پیامد فعالیت ها نگریسته شود. بنابراین به جای کوشش در برقراری سیاست ها، روش ها و در نظر گرفتن شایستگی ها، باید به ایجاد معیارهای دقیق و درست برای اندازه گیری برون داد فرایندها پرداخت. و همچنین با توجه به این واقعیت باید کاری کرد که هر فرد بتواند در همان زمینه ها بدون نیاز به جابجایی، ترفیع گرفتن و بالارفتن از پلکان هرم سازمانی، رشد و گسترش یافته و به موقعیت و درآمدهای بیشتری برسد. در سازمان های توانمند؛ موقعیت اجتماعی، احترام شخصی، پاداش مالی و دیگر نیازهای فردی از راه رسیدن به عملکردی برتر برای هر نقش، تامین می شود. این مراحل پدیدآور فرایندی سیستماتیک هستند که نتیجه سرمایه گذاری بر ارزش های انسانی را بیشینه می کنند. سازمانی بر پایه توانمندی ها بنا شده است که نظام گزینش منابع انسانی، نظام گسترش حرفه ای و نظام مدیریت کارکرد آن بر پایه توانمندی ها بنا شده باشد.

### نتیجه گیری

موفقیت سازمان ها در رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان، کارآمد و لایق می باشد. بنابراین انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. در این تحقیق یک سری ویژگی هایی برای مدیران شایسته برشمرده شد که عبارتند از ویژگی های اعتقادی و اخلاقی شامل؛ پایبندی به دین و مذهب، خودباوری، احساس مسئولیت و تعهد، امانت داری و صداقت و خودمدیریتی و انضباط و ویژگی های علمی و تجربیاتی شامل بهره مندی از علوم نظری، دانش پویا و فناوری های روز، تخصص و آگاهی از روش های مدیریتی، تجربه در مدیریت بحران و تصمیم گیری و ویژگی های مهارتی و توانمندی شامل

توانمندی جسمی و مهارت های ذهنی، مهارت در مدیریت و سرپرستی، خلاقیت و نوآوری و مهارت در برنامه ریزی. که هر مقدار مدیران درصد بالاتری از این ویژگی ها را داشته باشد توانمندی و کارایی آن ها در موفقیت سازمان بیشتر خواهد بود. موانع کارآمدی مدیر بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته و با پایین آمدن کارآمدی مدیر عملکرد سازمان با ضعف روبه رو خواهد شد. از جمله عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مدیر را می توان به عوامل مربوط به خود مدیر؛ کشف و به فعلیت رساندن استعدادها، دقت و سرعت در کار، اطلاع رسانی به کارکنان در زمینه نیازها و عوامل مربوط به کارکنان و عواملی که مربوط به منابع و بودجه، قوانین و مقررات است اشاره کرد.

در نهایت از این تحقیق این نتیجه به دست می آید که کارآمدی مدیران با عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد و هرچه مدیران کارآمدتر و شایسته تر باشند در بهبود عملکرد سازمان موثر تر خواهند بود

### فهرست منابع و مآخذ

- امیری، علی نقی، (۱۳۸۳)، نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، مجله: مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۵.
- تاج آبادی، حسین؛ بیات، مهدی (۱۳۹۲)، شایستگی های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) مدیریت: مدیریت اسلامی : شماره ۵ (علمی-پژوهشی).
- حبیب ا. . . طاهرپور کلانتری، سید محمد زاهدی، حسن دیناروند، بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان،
- الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی، تهران: انتشارات بهاربه.
- درخشیده، حامد و اسماعیل انصاری، (۱۳۹۳). بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان (مورد مطالعه، کارکنان بانک)، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۱- پی‌اچ ۸۷.
- شیروانی، علیرضا، پرستو احمدی، (۱۳۸۹)، بررسی موانع استقرار سازمان های مبتنی بر توانمندی و ارائه راهکارهایی برای ایجاد آن (مطالعه موردی در سازمان های بخش دولتی شهر کرد)، همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- غفوریان، هما، الگو شایستگی مدیران، (۱۳۸۰)، مجله تدبیر، شماره ۱۱۸.
- قرائتی، محسن، (۱۳۸۸)، ۳۰۰ نکته در مدیریت اسلامی، ناشر: مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.
- محمودی، امیر حسین؛ عابدی، اکرم؛ حیدری، یونس؛ (۱۳۹۱)، بررسی شایستگی های حرفه ای مدیران گروه های آموزشی، مجله: فرآیند مدیریت و توسعه، دوره بیست و پنجم- شماره ۷۹ [علمی-پژوهشی]
- مقدم، علیرضا، (۱۳۸۸). ارائه مدلی جدید در تدوین شایستگی های محوری بر مبنای فرایندها و فعالیت های ارزش ساز سازمان، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی ۲۰ و ۲۱ تیرماه ۸۸.
- ناصحی فر، وحید، محمدرضا سعادت، ابوالفضل معصوم زاده زواره، (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت ها و شایستگی های مدیران وزارت بازرگانی، شماره ۴۱، تیر ۱۳۸۹. عنوان نشریه: بررسی های بازرگانی
- نیکو اقبال، علی اکبر، (۱۳۷۸)، برگزیده نظریه های سازمان مدیریت، چاپ اول،

