فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره چهارم. بهار ۱۳۹۷، صص۱۰۵-۸۹ Vol 1. No 4. 2018, p 89-105
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی تاثیر 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 می‌کنند تا ماموریت‌ها 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 جنبه‌های 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 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 موثرتر خواهند بود.

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیران، عملکرد سازمان، عملکرد مدیر

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مقدمه

مدیریت، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی است و به طراحی و حفظ محیطی می پردازد که در آن افراد به صورت گروهی و سازمان یافته کار می‌کنند تا ماموریت‌ها 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 محدودیت های درون و برون سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود، عملکرد مطلوب داشته و علاوه بر آن تضمین کننده 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 می توان 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 بر ای دستیابی به اهداف سازمان و زیربنای مهمی در افزایش عملکرد آن دانست. (حبیب الله طاهرپور کلانتری، ۱۳۸۹)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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، واژهٔ 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. (حبیب الله طاهرپور کلانتری، ۱۳۸۹)

محور اول: ویژگی های مدیر شایسته

علم مدیریت به منزله ی علم اداره ی سازمان ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقاء شایستگی معنی و مفهومی پیدا می کند. عمده ترین معیارهای شایستگی را می توان به شرح ذیل برشمرد:

الف. ویژگی های 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 متاثر از اعتقادات اوست. مدیر ممکن است بتواند برای لحظاتی نقش بازی کند و رفتاری مغایر با اعتقاد خود بروز دهد ولی در درازمدت نمی تواند تاثیر عقاید، نظرات و تجارب خود را بر رفتارش پنهان دارد، اعتقاد مدیران به فلسفه ی حاکم بر جوامع آنان نقشی اساسی در گزینش آنان دارد. رفتار مدیران سازمان ها تابع مکتب اسلام باید مبتنی و برگرفته از اعتقاد آنان به توحید، نبوت، روزحساب، 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 می بندد و انسان را از لغزش ها حفظ می کند. (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، ص۵۴)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

خودباوری

خودباوری یعنی داشتن اعتماد به کارایی و ثمربخشی ذهن و توانایی اندیشیدن. اگر این تعریف را گسترده‌تر کنیم، می توانیم بگوییم خودباوری یعنی داشتن اعتماد به نفس در یادگیری، تصمیم گیری و گزیشن درست، و رویارویی با دگرگونی ها. خودباوری را داشتن سعادت نیز می توان 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 پایبندی 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 مقرره 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).

حق گرایی و عدالت محوری

بنابراین بر پاداشتن حق، محوری است اساسی در ادارهٔ 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 حق طلبند و تمایل به حق دارند و بر این مبنا عمل به حق را دوست دارند و مادام که فطرتشان در حجاب‌های غلیظ دنیاپرستی قرار نگرفته باشد حامیان و پشتیبانان حرکت‌های حق طلبانه‌اند. کسانی می‌توانند در مدیریت خود حق را به پا دارند که آن را برترین معیار در سیاست و مدیریت بشناسند و

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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 مرتبهٔ 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 آلاید و خویشتن و دینش را از آن منزه 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 برآورندهٔ 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 بپیوندد و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۴).

خودمدیریتی و انضباط

با رعایت انضباط، افراد نشان می دهند 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 منطق استوار باشد. (محمدرضا 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، تاثیر چندانی در توسعه شایستگی های مدیریتی ندارد. (سمانه شصتی، ۱۳۸۹)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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 مشکل گشایی 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 فعالیت های روزانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال مهندسان، حسابداران، استفاده از برنامه های کامپیوتری و تجزیه و تحلیل سیستم ها را می دانند و همه مهارت‌های فنی را نیز در حیطه عمل خود دارند و کسب این مهارت ها 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 می رویم اصل مهارت اهمیتش کمتر می شود و این به این خاطر است که مدیران رده بالا کمتر در ارتباط مستقیم با اجرای امور و فعالیت ها می باشند. (وحیدرضامیرابی، ۱۳۸۳، ص ۱۴)

مهارت‌های اطلاعاتی، علوم رایانه ای و فناورانه: 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 کار گیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه ریزی، پیش بینی و قضاوت داشته باشند. و همچنین توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف، از الزام های ضروری دنیای جدید است. راضی نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش های شغل جدید، وجود زمینه ی لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد شش گانه مزبور است. (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)

تخصص و آگاهی از روش های مدیریتی

مدیران کارآمد باید به روش های مدیریتی آگاهی داشته و از ترکیبی از این روش ها با شیوه های اصلی مدیریتی استفاده کنند که آن بسته به نیازها، عواطف با شرایط خاص کارمندان تغییر می‌کند.

از جمله روش مدیریت دیکتاتوری، همان طور که از لغت دیکتاتوری برمی آید، این مدیر از توانایی شخصی خود برای کنترل اوضاع استفاده می کند. مدیریت خشک و مقرراتی ؛ این روش، مدیریت به وسیله ی کتاب قانون است. استفاده از کتاب قانون در سیاست یک شرکت، نیازمند نظم وآهنگ خاصی است. این نوع مدیریت نیز مانند شیوه‌ی دیکتاتوری، اگر مؤثر واقع بیفتد خوب است، اما اگر مؤثر نباشد مطلوب خواهد بود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

روش دیگر مدیریتی مدیریت دموکراتیک است که امروزه همگان از این شیوه به نیکی یاد می‌کنند. 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

تجربه‌ی کاری از مهمترین عناصر موفقیت در امور است و آنان که تجربه های خود را اندوخته می‌کنند و از آن به درستی بهره می‌گیرند، بر بسیاری از مشکلات و نابسامانی ها براحتی چیره می‌کردند و برعکس آنان که فاقد تجربه اند در رویارویی با مشکلات و نابسامانی ها دچار تزلزل و آشفتگی می‌شوند. (مصطفی دلشاد تهرانی، دولت آفتاب، ۱۳۷۷، ص ۲۹۲)
از جمله ویژگی های مدیرشایسته مدیریت بحران یا آن چه از آن به مشکلات بحرانی تعبیر می‌شود 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 سیستم‌های اطلاعاتی و اطلاعات خام در میان پرونده‌های زیاد سیستم‌های 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 داده‌های سازمانی سریع تر انجام می‌شود امکان پذیر گردد. دستیابی به چنین ساختاری مستلزم تلاش بسیاری است. تکنولوژی پایگاه داده‌ها می‌تواند ساختار سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز را برای حل مشکلات بحرانی تامین کند. (علی اکبر نیکودل، ۱۳۷۸)
همچنین تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیران باید دارای مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته‌شده باشد (مهدی نصر اصفهانی، علی نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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 می‌شود؛ بدون آن، در بسیاری موارد، معلومات، منشأ تاثیر 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 می‌شود. مهارت‌های مدیریتی اکتسابی بوده و قابلیت یادگیری دارند. بنابر نظریه کاتز 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 قبیل‌اند. 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 می‌نماید. (وحید ناصحی فرد، ۱۳۸۹)

همچنین مهارت توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. 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 می‌کند. در واقع توانایی و مهارت شبیه به هم هستند و تفاوت آن‌ها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزبکی 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 ها 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 می‌توانند 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،

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

مهارت‌های 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 مهم‌ترین ویژگی‌های 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 موقعیت‌های 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 می‌کنند باید از امکانات جدید استفاده کرد. روش‌های صنعتی و جدید را نمی‌توان با روش‌های سنتی پاسخ داد بلکه باید با متدها و روش‌های ابتکاری به جنگ رقبا رفت. (قرائتی، ص۱۰۸)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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، ص۷۵)

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، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی 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 می‌فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد» (خدمتی، ۱۳۸۱، ص۳۳).

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 می تواند 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.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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 می باشد. . 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 بوروکراتیزه نباشد.). و به نظر چستر بارنارد اختیار زمانی در یک سازمان دیده می شود که شخص اجازه دهد تصمیم های وی از راه مفروض هایی 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 نمی توان 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 نمی توان معیار مشترکی پیدا کرد ولی ادیزس در سازمان های در حال رشد توازن بین اختیار و مسئولیت را بی معنی می داند و می گوید توازن بین این دو وقتی به وجود می آید که سازمان مرده باشد.

با وجود تمامی این نظریه ها و با در نظر گرفتن مشابهت ها و تضاد های 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 می شود. زیردست نیز از تواناییهای هوشی خود برای گزیدن گزینه ها دوری می جوید و معیار رسمی دریافت فرمان یا نشانه‌ای را پایه گزینش خود قرار میدهد. این همان تعریفی است که تئوری‌های نوین از اختیار ارائه میدهند.

همچنین طبق این نظریه ها تناسب بین اختیار و مسئولیت در سازمان ها امری ضروری است ولی تساوی بین این دو موجب افول سازمان می شود؛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 بهره برند زیرا نفوذ نیز یک عامل کمکی برای اعمال اختیار بهتر است.

نفوذ سازمانی بر فرد را می‌توان به صورت تعیین پاره ای از فرض ها برای وی تعریف کرد تا تصمیمات خود را بر آنها استوار سازد. فعلهای ترغیب کردن و پیشنهاد کردن معرف گونه هایی از نفوذ هستند و فرمان دادن معرف اختیار. این سه پدیده از آن رو با یکدیگر اشتباه می شوند که اغلب در یک موقعیت واحد حضور دارند. همچنین نظریه های نوین در زمینه ی 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 هرکس به اندازه‌ای می‌تواند اعمال قدرت کند

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

که اختیارات قانونی او اجازه می‌دهد. مرتبه ی افراد نیز به عنوان پایه ای برای روابط اختیار است و در مواقعی که یکی از افراد به دلایلی سر کار حاضر نگردد اختیارات او با توجه به مراتب سازمانی جایگزین می گردد.

موانع ساختاری: ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده‌ای از وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباطات می باشد که ساختار سلسله مراتب سازمانی را نیز شامل می‌شود.

تکرار تخلفات: مدیران باید توجه داشته باشند که انحرافات و فسادهایی که در سازمان تکرار می شوند، خطرناک تر 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، ص۶۱)

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

ـ واگذاری وظیفه به سازمان ها و نهادهای دیگر

ـ ساختارهای غلط در واگذاری مسئولیت

ـ محدودیت بودجه و منابع مالی

ـ اختیارات ناکافی

ـ عدم استفاده از نیروهای متخصص

ـ عدم وجود نظام (قانون) کنترل

ـ عدم وجود انگیزه در مدیران و مجریان راهبردی

ـ عدم انطباق سیستم های ارزیابی عملکرد با موضوع مدیریت

ـ ضعف سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسئولان

ـ الگوی نامطلوب سازمانی

ـ جهت گیری 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 استعداد ها برپا شده می کوشند تا بر ویژگی‌های فردی همه کارکنان سرمایه گذاری نمایند. در سازمان‌های توانمند محور، کار در چهار مرحله اجرا می‌شود:

ـ یافتن راه درست اندازه گیری نتیجه و پیامد دلخواه

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

ـ تهیه کارنامه (کارت ثبت امتیازها) برای هر یک از کارکنان
ـ برپایی نشست شناخت توانمندی های بین مدیران و یکایک کارکنان
ـ به کارگیری نتایج حاصله از نشست‌های 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 هوشمندی‌های سازمان در سایه استخدام های تازه و. . . مرحله سوم؛ این مرحله مدیران با یکایک کارکنان، نشست شناسایی استعداد برگزار می‌کند. در مرحله چهارم؛ مدیریت استعدادهای سازمان محور بدون برگزاری نشست‌های بین مدیر و کارمندان دشوار است. در پی این نشست‌ها کارکنان احساس خواهند کرد که هدفی برای رسیدن و زمانی مشخص برای انجام فعالیت‌ها دارند. بنابراین هر فرد خواهد کوشید تا به موقع به هدف روشن و پیش بینی شده برسد. در یک چنین نشست‌هایی است که جنبه‌های ارتباطی میان مدیر و کارکنان تقویت می شود، مدیران به نکات حساس پی می‌برند و از تفاوت‌های میان کارکنان بهتر آگاه می‌گردند 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 بی‌توجهی و بی مبالاتی 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 چالش‌های مختلف و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی هستند. مدیران باید داری سرعت عمل باشند و انعطاف پذیر، و به گونه‌ای 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 سازمان‌ها 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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

اطلاع رسانی 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 روابطی ویژه دارند، کارکنان در زمینه کارشان اغلب باید بیش از مدیر خود اطلاعات داشته باشند. در این گونه سازمان ها 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، شایسته ی اعتبار و احترام است. در هر سازمان باید اعتبارهای گوناگونی موجود باشد تا به همه‌ی آنانی که در کار خود نزدیک به کمال عمل می کنند، تعلق گیرد. متاسفانه سازمان ها در نداشتن راه های 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 حرفه ای به صورت توانمندی محور به نکات زیر اشاره شده است:

ـ سازمان باید نردبان های پیشرفت فراوانی بسازد.

ـ برای بالارفتن از پله های هر نردبان، باید انگیزه آفریده شود.

در آغاز گام نخست، باید نقش های کلیدی را مشخص کرده و برای نردبان هر کدام، سه پله ی خوب، برتر و برترین، یا عنوان هایی از این دست منظور نمود. پله ی 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 پله های نردبان است. باید در ساختار آن ها، عنوان هایی برگزید که نشان دهنده ی 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 می شود که به راستی در پیشرفت کار و درآمد سازمان موثر باشند. (علی شیروانی، ۱۳۸۹)

محور چهارم: رابطه‌ی کارآمدی مدیران با عملکرد سازمان

بی تردید عملکرد و بهره وری 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 رابطه ای مستقیم برقرار است. هر مقدار کارایی مدیر بیشتر باشد کارایی سازمان بالا می رود و هر چه موانع بیشتری بر سر راه کارآمدی مدیر باشد مانع کارایی سازمان می شود. از جمله عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مدیر را می توان به

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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 می‌شود.

- 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 سیاست‌ها، روش ها و در نظر گرفتن شایستگی‌ها، 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 ماموریت های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان، کارآمد و لایق می‌باشد. 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 ویژگی‌هایی برای مدیران شایسته برشمرده شد که عبارتند از ویژگی‌های اعتقادی و اخلاقی شامل؛ پایبندی به دین و مذهب، خودباوری، احساس مسئولیت و تعهد، امانت داری و صداقت و خودمدیریتی و انضباط و ویژگی‌های 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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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 ویژگی‌ها 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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فهرست منابع و مآخذ

ــ امیری، علی نقی، (۱۳۸۳)، نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، مجله: مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۵.

ــ 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).

ــ حبیب ا. . . طاهرپور کلانتری، سید محمد زاهدی، حسن دیناروند، بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان،

ــ الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی، تهران: انتشارات بهاریه.

ــ درخشیده، حامد و اسماعیل انصاری، (۱۳۹۳). بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان(مورد مطالعه، کارکنان بانک)، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۱- پیاپی ۸۷.

ــ شیروانی، علیرضا، پرستو احمدی، (۱۳۸۹)، بررسی موانع استقرار سازمان های مبتنی بر توانمندی و ارائه راهکارهایی برای ایجاد آن (مطالعه موردی در سازمان‌های بخش دولتی شهر کرد)، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.

ــ غفوریان، هما، الگو شایستگی مدیران، (۱۳۸۰)، مجله تدبیر، شماره ۱۱۸.

ــ قرائتی، محسن، (۱۳۸۸)، ۳۰۰ نکته در مدیریت اسلامی، ناشر: مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.

ــ محمودی، امیر حسین؛ عابدی، اکرم؛ حیدری، یونس؛(۱۳۹۱)، بررسی شایستگی‌های حرفه ای مدیران گروه های آموزشی، مجله: فرآیند مدیریت و توسعه، دوره بیست و پنجم- شماره ۷۹[علمی-پژوهشی]

ــ مقدم، علیرضا، (۱۳۸۸). ارائه مدلی جدید در تدوین شایستگی‌های محوری برمبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش ساز سازمان، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی ۲۰ و ۲۱ تیرماه ۸۸.

ــ 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

ــ نیکو اقبال، علی اکبر، (۱۳۷۸)، برگزیده نظریه های سازمان مدیریت، چاپ اول،

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]