

# شایستگی چیست؟

● دکتر محمدابراهیم محمدی، کارشناس تعلیم و تربیت

کلیدواژه‌ها: شایستگی، توسعه فردی، خودسازی، معنویت

تعریف شایستگی در کتاب‌ها و مقالات متفاوت است و همه نویسندگان و دانشمندان رفتار سازمانی و منابع انسانی روی آن اتفاق نظر ندارند. میان همه تعریف‌های ارائه شده، این تعریف را منابع بیشتری پسندیده و به کار برده‌اند: «شایستگی یعنی مشخصه‌هایی که فرد از آن بهره‌مند است و با تکیه پیوسته به آن‌ها به سطح عملکرد مطلوب دست پیدا می‌کند. این مشخصه‌ها می‌توانند شامل دانش، مهارت، صفت‌های شخصیتی، انگیزه‌های اجتماعی، الگوهای فکری، مدل ذهنی، شیوه اندیشیدن، احساس کردن و عمل کردن باشند».

برخی از این شایستگی‌ها به شایستگی توسعه فردی مربوط هستند و بخش دیگر به مدیریت کارکنان و بخش مهم آن به شایستگی‌های رهبری سازمانی مربوط می‌شود. من مدیریت را بیش از یک دانش شایستگی می‌دانم و معتقدم، مدیر بیش از دانش و اطلاعات مدیریتی باید شایستگی شخصیتی مدیریت را داشته باشد. شایستگی را مجموعه قابلیت‌های بالقوه‌ای می‌دانم که با تجربه، تمرین و البته دانش به فعلیت می‌رسند. نگارنده دانش و متعلقات آن را علت ناقصه و از الزامات مدیریت می‌دانم؛ علتی که فرصت و امکان مضاعف را برای توفیق در تمشیت خوب مجموعه فراهم می‌کند. اما شایستگی را یک اصل و علت تامه مدیریت می‌دانم و بر این باورم که مدیر بیش از دانش، هنر و مهارت‌های جانبی باید شایستگی‌های لازم را در خود بجوید و بیابد. پیداست که این دانش و مهارت‌ها می‌توانند شایستگی را تقویت و موفقیت‌ها را افزون کنند. در این نوشته به برخی تجربه‌هایی اشاره می‌کنم که به ارتقا و تقویت شایستگی‌های فردی، سازمانی، اجتماعی، ارتباطی و تعاملی مدیر منجر می‌شوند.

## شایستگی‌های فردی

مدیر و هر کسی که قرار است خود را به‌عنوان یک نخبه تحولی در بستر مدیریت عرضه کند، باید تفاوت‌هایی با گذشته فردی خود و نیز در مقایسه با همگنان خود داشته باشد. در این بخش، از نگاه تجربه زیسته، به بخشی از تفاوت‌های فردی که لازمه توسعه فردی مدیر است، اشاره می‌شود.

مدیر قبل از هر شایستگی باید ظرفیت و توان، دانش، مهارت و قابلیت‌های شخصی خود را ارتقا دهد. وقتی در تعالیم اخلاقی از خودسازی و تقوای شخصی سخن می‌رود، روی سخن با ارتقای کمالات و ملکات نفسانی شخص است.

انسان در مسیر شدن، کمال و خوشبختی است. شاید بتوان گفت: انسان به اندازه ظرف وجودی و کمال نسبی خود در حرکت کمالیه، خوشبختی مزید و تقرب افزون است! با این نگاه شاید بتوان به عمق برخی فرازهای دعاها رسید و آن‌ها را توجیه و تحلیل کرد. **حضرت امام سجاده (ع)** در فرازی از خداوند درخواست می‌کند: در مسیر حق حرکت و کمک کند هر آنچه را مایه ماندگی و تباهی است، از خود دور و خود را از ناهنجاری‌ها اصلاح سازد: «و استصلح بقدرتک ما فسد منی». مفهوم این سخن آن است که انسان در مسیر شدن حد توقف و ایستگاه پایانی ندارد. این مفهوم حاکی از این واقعیت است که هیچ‌کسی نمی‌تواند خود را ساخته و مستغنی از جد و جهاد در مسیر شدن و خوشبختی بداند. در این میان، آنچه مهم‌تر می‌نماید، رسالت مدیران است. دور نباشد اگر بگوییم، ایشان به دلیل مأموریت اجتماعی، بیش از همه نیازمند این مبارزه و تلاش مستمر برای خودسازی هستند. شکی نیست، مدیری که در عرصه خدمت به خود برسد و با تدبیر و ترغیب جان و روح خود را تهذیب و بهبود ببخشد، بهتر می‌تواند در مأموریت‌های اجتماعی موفق شود. باید

گفت، مدیر موفق فرصت مدیریت را موقعیت مناسب برای اصلاح و بهسازی خود می‌داند و می‌کوشد خود را در تراز یک مدیر مهذب، جهادی و اجتماعی رشد دهد و به اصلاح و سامان امور همت گمارد و این حرکت (اصلاح و تهذیب) لاینقطع ادامه دارد و تعطیل نخواهد شد. شایسته است مدیر در مسیر کمال روحی و توفیقات اجتماعی، هر شب فرصتی را برای بازکاوی روح و روان خود و بازجویی رفتار و فعالیت یک‌روزه خویش فراهم آورد و به دور از غوغا، جو و جریان‌های جامعه، به آسیب‌شناسی خود و فعالیت‌هایش بپردازد و از جنبه‌های فردی و اجتماعی به بهبود و توسعه فردی و اجتماعی خود بپردازد. نیز بهتر باشد، یکی از دوستان محرم خود را آینه خود سازد

و از منظر ایشان شخصیت روحی و روانی خود را تحلیل و ارزیابی کند. ناگفته پیداست، مدیری که خود را از تهذیب و بی‌خیالی از این دست خودکاوی‌ها مستغنی بداند، در ساحت‌های فردی و اجتماعی به شکست محکوم می‌شود: «إِنَّ الْأِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنَ كَفَّارٌ». (علق / ۷-۶). مدیر موفق باید از محاسن و معایب خود آگاه شود و طی برنامه‌ای کوتاه و بلند، در مقام توسعه حسنات روحی و روانی، به ریشه‌کنی زشتی و پلشتی‌های رفتار خود بپردازد. پیداست این مراقبت رفته‌رفته درجه‌های روحی و جایگاه معنوی مدیر را ارتقا و آثار محسوس خودسازی را در شئون شخصی و مدیریتی نشان خواهد داد.

**مدیر موفق باید از محاسن و معایب خود آگاه شود و طی برنامه‌ای کوتاه و بلند، در مقام توسعه حسنات روحی و روانی، به ریشه‌کنی زشتی و پلشتی‌های رفتار خود بپردازد**



### در مسیر خودسازی

انسان به‌خاطر داشتن زمینه و استعداد، در مسیر پختگی، شدن و کمال است. بنابراین، راز بودن و زندگی انسان در دنیا، در مسیر کمال قرار گرفتن و حرکت به سمت وسوی کامل شدن است. پیداست، کمال انسان به لحاظ ماهیت مثل خیلی از واقعیت‌ها با دیگر پدیده‌ها و موجودات متفاوت است. بنابراین، انسان در هر درجه از کمال هم باشد، باز هم در مسیر کمال والاتر است! و اگر کسی تصور کند کامل زاده شده است یا به حرکت و تکاپو در مسیر خوشبختی نیازی ندارد، راه را به خطا رفته است، تصور عبثی داشته و اندیشه‌های نامعقول پیدا کرده است! آیات قرآن، احادیث و به‌خصوص مفاد و مفهوم دعاها منسوب به ائمه (ع) گویای این واقعیت هستند که: کاروان



## نیت خوب!

یکی از شاخص‌های موفقیت مدیر نیت خوب است. مدیر برخوردار از حسن نیت، همه اقدامات، تدابیر، برنامه‌ها و فعالیت‌هایش رنگی از پاکی و صداقت می‌گیرند. چنین کسی بی‌هیچ ملال و معامله‌ای برای پیشبرد اهداف تلاش می‌کند و از هیچ اتفاقی هراس و اندوه به دل راه نمی‌دهد. اندیشه پاک، برنامه و فعالیت پاک و خدمات پاک، حاصل نیت پاک و نیک و تلاش صادقانه برای خدمت به خلق الله است. وقتی چنین عزمی ذهن و دل انسان را در خود بگیرد، دیگر مجالی برای وسوسه‌های خناسان نمی‌گذارد و کسی را یارای انحراف در اندیشه و برنامه‌های ایشان نخواهد بود. در ادبیات مدیری که الفبای مدیریتش را نیک‌اندیشی

شکل داده است، عنوان‌ها برایش نه رنگی دارند و نه اعتباری. چنین کسی فرصت‌های طلایی بودن را غنیمت می‌شمارد تا کار کند و غمی را بزاید، حزنی را مرتفع کند و گرهی را باز کند. چنین مدیری که از عظمت روحی برخوردار و به خواست خدا عزتمند شده است، هر چند بودن در جایگاه خدمت را قدر می‌داند، اما خود را برای ماندن در جایگاه به زحمت نمی‌اندازد؛ چون شأن و شخصیت خود را فراتر از میز و صندلی می‌داند! چنین مدیری، برخلاف معمول، نه اهل ستم به زیردستان است و نه معامله و لابی برای خودش! او روا نمی‌دارد برای پیشرفت کارش به کسی ستم کند یا دل کسی را بلرزاند. در ادبیات او، همه همکاران، خوب و از قرب و عزت و احترام برخوردارند. مدیری که خواهان رسیدن به موفقیت در خدمت به خلق و خوش‌فرجامی، برکت عمر و فرصت‌های مدیریت موفق است، باید تلاش کند پذیرش مسئولیت، طراحی، برنامه‌ریزی و فعالیتش با حسن نیت

و قرب الی‌الله توأم باشد. باید بکوشد این حسن نیت را پیوسته حفظ کند و با دعا و صیانت از آن مراقبت کند. تمرین برای توحیدی کردن نیت یکی از راه‌های صیانت از حسن نیت است. برای برخورداری از حسن نیت همیشه باید دعا کنیم به تعبیر حضرت امام سجاد (ع) نیت ما در کار و تلاش بهترین و نیکوترین نیت‌ها شود: «وَأَنْتَهُ بِنَيْتِي إِلَى أَحْسَنِ النَّيَاتِ». (صحیفه سجاده، دعای بیستم).

آموزشی را سربازخانه‌ای فرض و مدیر را سرهنگ آن تصور کرد؟! یا کارمندان را همانند عناصری بی‌اراده و اختیار دانست که هر چه را گفته شود، بی‌چون و چرا عمل کنند؟

در این تردیدی نیست که مدیریت بی‌مدد خلق رحمانی، گذشت و مهربانی راه به جایی نمی‌برد. حتی پیامبران که از ناحیه خداوند مأمور ابلاغ رسالت بودند، مکلف بودند اهل قول لین، خضف جناح، رحمت و... باشند. مدیر مجموعه باید اهل معنویت، عشق و معرفت باشد. اگر روحیه مدیر از معنویت، نرم‌خویی و مهربانی سرشار نباشد، هم خودش را به تحلیل می‌برد و هم مجموعه را عاصی و خسته می‌کند. مدیر باید اهل دعا، ذکر، شعر و عرفان باشد. اگر مدیر با دل خود میانه‌ای نداشته باشد

و خلوت و خلصه نکند، از لذت مدیریت طرفی نمی‌بندد! معنویت به مدیر خیلی چیزها می‌دهد که شاید کمترین آن‌ها شرح صدر، حوصله‌مندی و تاب‌آوری است! مدیران می‌دانند که مدیر عجول، ناشکیب و کم‌طرفیت چه بر سر خود و مجموعه می‌آورد! و چقدر هزینه و خسارت تولید می‌کند، که جبران مافات آن هیاهات است! مدیر باید با دعا، مناجات و تهجد مأنوس و با قرآن و نیز با مولانا و حافظ میانه خوبی داشته باشد. قرآن باید برای مدیر نقشه راهی باشد که راه رستگاری بی‌مدد آن رفتنی و یافتنی نخواهد بود! من معنویت را بخش مهم و مؤلفه ارزشمند در مدیریت موفق می‌دانم و معتقدم با وجود اینکه برخی از مدیران ما در نظام اسلامی قبول مسئولیت می‌کنند و خود را مرهون و مدیون شهدا می‌دانند، حظی از معنویت که نظام انتظار دارد و شهدا از آن برخوردار بوده‌اند، ندارند. همین خود دریافت و برداشت‌ها را واژگونه و غریب می‌سازد! اگر من بخواهم برای مدیریت چند ضلع فرض کنم، یکی از ضلع‌های مهم آن را که به دانش، تخصص، مهارت و تجربه تنه می‌زند، معنویت می‌دانم و در خلال زیسته‌های تجربی خواهم گفت، معنویت با آنچه در اذهان داریم و انسان‌های دور و اطراف را بر اساس آن ارزش گذاری می‌کنیم، تفاوت معناداری دارد.

**قرآن باید برای مدیر نقشه راهی باشد که راه رستگاری بی‌مدد آن رفتنی و یافتنی خواهد بود**



## سخن آخر

به دنبال هر جایگاه شغلی که باشید، یک یا چند مورد از این شایستگی‌های شغلی را از شما می‌طلبند. اگر بتوانید نشان دهید شایستگی‌های شغلی لازم برای تصدی یک جایگاه را دارید، برای رسیدن به آن از فرصت بالایی برخوردار خواهید بود. ■

## معنویت

مگر می‌شود مدیر یک مجموعه آدم خشک و بدعققی باشد؟ آیا مدیریت با سردی مزاج و تنگی خلق شدنی است؟ مگر می‌شود مجموعه‌های اداری و به‌خصوص علمی و