

تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاستهای کلی نظام اداری

غلامعباس طلوعیان^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۸/۱۸

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاستهای کلی نظام اداری می باشد. پژوهش حاضر پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می باشد که در بخش کیفی با مصاحبه از خبرگان، ابعاد شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی شناسایی و در بخش کمی با توزیع پرسشنامه میان خبرگان مدل درختی، یا مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP) تحقیق ارائه شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را خبرگان آشنا به ابعاد، مولفه های و معیارهای شایستگی مدیران منابع انسانی تشکیل خواهد داد. مدیران ارشد دستگاه های دولتی، مدیران منابع انسانی بخش دولتی و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبره و با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. نتایج به دست آمده نشان داد چهار معیار اصلی مدل شامل (ویژگی های فردی، مهارت های مدیریتی، توانایی های فردی و عوامل سازمانی) و ۱۹ شاخص های آن ها شناسایی شدند. در نهایت مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاستهای کلی نظام اداری ارائه گردید.

واژگان کلیدی

شایستگی، مدیران منابع انسانی، نظام اداری، تحلیل سلسله مراتبی

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران (* نویسنده مسئول: Gh-toloyain@scu.ac.ir)

۱. مقدمه

امروزه موفقیت هر سازمان در درجه اول بستگی به سرمایه های مدیریتی دارد، در عصر حاضر سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط های پویا و پیچیده مواجهند، بنابراین برای بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی های مدیران، بیش از پیش ضرورت یافته است. امروزه سازمان های مختلف به ویژه در بخش دولتی، به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی ماهر، ناکافی بودن مهارت ها و شکاف شایستگی، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجهند (زارعی متین، ۱۳۹۳).

در سال های اخیر بخش مهمی از تلاش ها و مطالعات اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی معطوف به شناسایی آن دسته از ویژگی های مدیران شده است که موجبات عملکرد برتر را فراهم می آورند. در ادبیات مدیریت، از گزاره اخیر یعنی ویژگی های مورد نیاز مدیران برای عملکرد برتر تحت عنوان شایستگی های مدیران یاد می شود (درخشان و زندی، ۱۳۹۶). در توضیح این مهم که چرا برخی افراد نسبت به سایرین عملکرد بهتری دارند، به مفهوم مفیدی با عنوان شایستگی روبه رو خواهیم شد (جولاچا، ۲۰۱۴). از این رو شایستگی به یکی از اصطلاح های بسیار محبوب در دهه های اخیر تبدیل گشته (لیکاما، ۲۰۱۵). شایستگی، توانایی افراد مختلف به موفقیت و کارآمدی با توجه به مشخصات خاص و استانداردهای طبقه بندی مشاغل است. از سوی دیگر به عنوان دانش، مهارت، توانایی و قضاوت مورد نیاز برای انجام اقدامات رشد یافته اخلاقی تعریف شده است. شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست بلکه اقدامات رفتاری مورد نیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسعت نظر خود، ریسک پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به طور شایسته است (ریویزد، ۲۰۱۴). شایستگی مدیران، مجموعه ای از کیفیت ویژه و خاص، دانش، مهارت، یا رفتارهایی است که آنها باید برای موفقیت در شغل یا نقش خود دارا باشند و عبارتند از: فنون مذاکره، سیاست، مدیریت زمان، تصمیم گیری برای حل مسأله، ارتباطات، برنامه ریزی و سازماندهی، کار تیمی، قدرت متقاعدسازی، داشتن آرامش در برابر استرس و هماهنگ کردن ویژگی اساسی یک فرد است که مربوط به عملکرد مؤثر در «شایستگی» موقعیت های گوناگون یک شغل یا وضعیت می باشد و می تواند بیانگر رفتار فردی در طیف گسترده ای از شرایط و وظایف شغلی پیش بینی شده باشد (رف، ۲۰۱۳). شایستگی در مدیریت منابع انسانی شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی ها و رفتارهایی است که اجازه می دهد یک فرد برای انجام امر مهم در یک شغل یا وظیفه، از آنها استفاده نماید (سرکار، ۲۰۱۳). شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی های فردی از جمله انگیزه، مفهوم ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی های فیزیکی و یا ترکیبی از این عوامل است. شایستگی آن دسته از خصوصیات افراد است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثرتر آن ها در شغل یا وظیفه می شود. شایستگی ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه گیر بوده و با ثبات و تکرارپذیر، در رفتار فرد مشاهده شوند (ودادی و زارع فرد، ۱۳۹۵). بیشتر محققان معتقدند که مؤلفه های دانش، مهارت و نگرش در شکل گیری شایستگی های فردی نقش دارند (عباسپور و همکاران، ۱۳۹۵).

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و موثری که در انجام امور دارد یکی از زیرساخت های مهم توسعه محسوب می شود اهمیت و نقش حیاتی سند چشم انداز در توسعه و پیشرفت کشور و ضرورت برخورداری مدیران دولتی از شایستگی های مورد نیاز برای اجرای سیاست های تدوین شده در راستای این نظام تحول اداری، تشخیص و توسعه شایستگی های مورد نیاز مدیران در این زمینه را ضروری می سازد. با توجه به متن «سیاست های کلی نظام اداری» که به رؤسای قوای سه گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است، کلیه

مخاطبان این سیاستها را موظف کردند که زمانبندی مشخص برای عملیاتی شدن آن را تهیه و پیشرفت آن را در فواصل زمانی معین گزارش کنند. از جمله این سیاستها، دانش گرایي و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران، همچنین ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آنان لذا با توجه به اینکه پژوهش های انجام شده در خصوص الگوی شایستگی مدیران دولتی به ویژه در راستای سیاست های کلی نظام اداری از غنای کافی برخوردار نیست، پژوهش حاضر با هدف ارائه چنین الگویی، به این مسئله اساسی می پردازد که «الگوی مفهومی توسعه شایستگی های مدیران دولتی بر اساس سیاستهای کلی نظام اداری، شامل چه ابعاد و مؤلفه هایی است؟». امید است تدوین، توسعه و کاربرد این الگو در بخش دولتی کشور بتواند در اجرای سیاستهای کلی نظام اداری و دستیابی به اهداف متعالی سند چشم اندازی جمهوری اسلامی ایران مؤثر باشد. در ادامه، مفاهیم مربوط به شایستگی، مدیریت شایستگی و الگوهای شایستگی مدیران بررسی و بر این اساس، رویکرد مناسب ارائه الگوی شایستگی های مورد نظر تعیین خواهد شد. در مرحله بعد، با بررسی ویژگی های ایران اسلامی در سیاستهای کلی نظام اداری، شایستگی های مورد نیاز مدیران دولتی متناسب با این جهت گیری کلان تدوین می شود. ارائه این الگو بر اساس روش کیفی تحلیل انجام خواهد شد.

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

مفهوم شایستگی های مدیریتی:

شایستگی های مدیریتی شامل مهارت ها و توانایی هایی می باشد که به عملکرد عالی مدیران در مواقع بحرانی کمک می کند (توماستیکا، ۲۰۱۵). شایستگی های مدیریتی شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سراز آب برآورده اند. عناصر در برگیرنده شایستگی ها، کمتر قابل مشاهده هستند؛ اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می کنند. نقش اجتماعی و خویشتن شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارند؛ لکن صفات اختصاصی و انگیزه ها در سطح زیرین کوه یخ هستند که در آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جا گرفته اند (وزیرانی، ۲۰۱۰).

الگوهای شایستگی:

انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۶)، نتایج پژوهش در رابطه با شایستگی مدیران منابع انسانی شامل رهبری و هدایت، تعهد اخلاقی، هوش بازاریابی، مدیریت ارتباطات، مهارت مذاکره، تعیین شرایط بحرانی، اثربخشی فرهنگی، مهارت ارتباطی، تخصص مدیریت منابع انسانی است. بویاتزیس ۱۹۹۵ (به نقل از بابایی و همکاران، ۱۳۹۰)، یک مدل شایستگی مدیریتی ارائه کرده که در آن ویژگی های مرتبط با عملکرد مؤثر در یک شغل شناسایی شده است. این ویژگی ها شامل جهت گیری به سمت کارآیی، آینده نگری، قضاوت، کارساز بودن، اعتماد به نفس، ارائه سخنرانی، مفهوم سازی، استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرآیندهای گروهی، شفافیت ادراکی، خودکنترلی، داشتن تحمل و طاقت، استفاده از قدرت خودارزیابی درست، نگرش مثبت، خودانگیزختگی، تفکر منطقی، دانش تخصصی، پرورش دیگران، توجه همراه با تأثیر و حافظه (هوش) است. ۱۲ مورد اول با اثربخشی مدیریتی مرتبط و مورد بعدی شایستگی های اولیه ای هستند که برای انجام یک شغل ضروری، اما به عملکرد متعالی شغل مربوط نیستند. در ادامه پژوهش های بویاتزیس، اسکرودر به نقل از ناصحی فر و دیگران، (۱۳۸۹)، ارتباط بین شایستگی های فردی، بافت کاری و محیط سازمانی را مورد مطالعه قرار داد. وی در

پژوهش خود سطح « محیط داخلی و خارجی سازمان را از هم مجزا نمود». او شایستگی های مدیران را شامل «سطح اول»؛ ویژگی های فردی، «دانشی»؛ مهارت های پایه مورد نیاز برای انجام کارهای مدیریتی، «عملکرد بالا»؛ اجزای رفتار مدیریتی درون یک سازمان که به عنوان مجموعه نسبتاً پایدار رفتارهای تولیدکننده کارکرد تیمی بالا در یک محیط بسیار پیچیده، معرفی می کند. کان و چنگ (به نقل از هانگ هو و یانگ هو، ۲۰۰۹)، شایستگی های مورد نیاز مدیران را نفوذ و تأثیر گذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی بیان کرده اند. به اعتقاد ادوارد (۲۰۰۹)، به نقل از خورشیدی و اکرامی، (۱۳۹۰) شایستگی های مدیریت شامل توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، نیز شایستگی های مدیران و فرماندهان در ارتش جمهوری اسلامی ایران را به شایستگی های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی تقسیم بندی نموده اند. از سوی دیگر زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)، شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور را منش فرهنگی؛ تخصص حرفه ای، شخصیت فرهنگی، انگیزه فرهنگی، رضایت کاری، تعهد کاری، هوش نرم، هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی و هوش عاطفی عنوان نموده اند. همچنین اسدی فرد، خائف الهی و رضائیان (۱۳۹۰)، شایستگی مدیران دولتی ایران شامل اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمت گذاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی و شایستگی های شخصی است. ژئو و همکاران (۲۰۱۱)، شایستگی مدیران را عبارتند از رهبری، مدیریت بحران، حل مسأله دانستند. فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، پنج شایستگی برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه ای، توانایی میان فردی و شایستگی های شخصیتی را برای مدیران بیان داشتند.

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می باشد که در بخش کیفی با مصاحبه از خبرگان، ابعاد شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی شناسایی و در بخش کمی با توزیع پرسشنامه میان خبرگان مدل درختی، یا مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP) تحقیق ارائه شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد.

۴. جامعه و نمونه آماری:

جامعه آماری این تحقیق را خبرگان آشنا به ابعاد، مولفه های و معیارهای شایستگی مدیران منابع انسانی تشکیل خواهد داد. با توجه به این که خبرگان این پژوهش کسانی باید باشند که دارای دانش و تجربه کافی در حوزه مدیریت منابع انسانی و سابقه بالای کاری باشند، لذا مدیران ارشد دستگاه های دولتی، مدیران منابع انسانی بخش دولتی و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبره و با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت.

۵. روش گردآوری اطلاعات:

روش گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر، از نوع ترکیبی (تلفیقی) می باشد. بدین صورت که برای مرحله اول مطالعات کتابخانه ای و مراجعه به مقالات دانشگاهی، مجلات و وب سایت های تخصصی این صنعت در دستور کار قرار گرفت و برای مرحله دوم نیز از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی محقق ساخته بر اساس طیف لیکرت استفاده شد.

۶. ابزار گردآوری داده ها و روایی و پایایی آن:

داده های مورد نیاز برای آزمون گمانه های پژوهشی با پرسشنامه گردآوری شد و مقیاس اندازه گیری در این پرسشنامه از نوع طیف لیکرت پنج گزینه ای بود. مقصود از روایی آن است که آیا ابزار اندازه گیری می تواند خصیصه و ویژگی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه گیری کند یا خیر (خاکی^۱، ۲۰۰۹). جهت سنجش روایی پرسشنامه، از روایی منطقی - روایی صوری و محتوایی استفاده شده است. در روایی محتوایی بحث بر سر کفایت تعداد و محتوی سوالات برای سنجش همه ابعاد مفهوم مورد بررسی می باشد. در روایی ظاهری این سوال مطرح است که ابزار اندازه گیری تا چه اندازه از نظر نوع و فرم سوالات به گونه ای تدوین گردیده است که آنچه را باید اندازه بگیرد، می سنجد (مهرگان و زالی^۲، ۲۰۰۹). از آنجا که معیارهای مورد استفاده در پرسشنامه از مبانی نظری و تحقیقات گذشته استخراج گردیده است و افراد مطلع و خبرگان، سوالات پرسشنامه را از نظر کمیت و کیفیت تایید کرده اند، دارای روایی محتوایی است. از طرف دیگر، دارای روایی ظاهری است زیرا افراد مطلع و خبرگان بر توانمندی سنجش ابزار اندازه گیری از جهت ظاهری مانند روشن و بدون ابهام بودن سوالات صحه گذاشتند. یکی از ویژگی های فنی ابزار جمع آوری داده ها (پرسشنامه)، پایایی است. مفهوم ذکر شده با این امر سر و کار دارد که ابزار جمع آوری داده ها در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می آورد. برای محاسبه ضریب پایایی، میتوان به روش «آلفای کرونباخ» به کمک نرم افزار اسپاس اشاره نمود. که مقدار آلفا هر چه به ۱۰۰٪ نزدیکتر باشد بیانگر قابلیت اعتماد بودن بیشتر پرسشنامه است. در این تحقیق جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ برآورد شده است که نشان دهنده ی پایایی پرسشنامه است.

۷. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:

برای رتبه بندی اولویت عوامل در پژوهش های مختلف، مدل های متفاوتی وجود دارند که معروف ترین آن ها خانواده مدل های تصمیم گیری چند معیاره MCDM می باشند که شامل تکنیک های گوناگونی مانند TOPSIS و AHP ... هستند که به دلیل کاربردی بودن، بسیار مورد استفاده بوده و در سرتاسر جهان، تسری پیدا کرده است. در این بین با توجه به تناسبی که بین مدل AHP و نیازهای پژوهش وجود دارد از این مدل جهت رتبه بندی استفاده شده است.

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند معیاره است، برای حل مسئله تصمیم گیری با روش AHP علاوه بر ایجاد درخت تصمیم گیری باید اولویت ها در هر سطح مشخص شود و معیارها و گزینه ها با هم مقایسه زوجی شوند این مقایسات کلید استفاده از AHP است. برای انجام این مقایسات و تکمیل ماتریس مقایسات از مقادیر جدول ارجحیت ها استفاده می شود. در گام نخست با درک کامل مفاهیم و شناسایی ابعاد و مولفه های مسئله تحقیق، هدف کلی مسئله، با نظر خبرگان می باشد و مصاحبه ها و سپس با توجه به ادبیات موضوع و بررسی ابعاد و شاخص های شایستگی مدیران منابع انسانی، عوامل مرتبط و درگیر به مسئله مشخص شده اند. به عبارتی معیارها و شاخص های مهم برای تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاستهای کلی نظام اداری

1 . khaki

2 . mehregan, zali

مشخص شد. حاصل این مرحله با استفاده از پرسشنامه با طیف لیکرت میزان اهمیت هر یک از معیارها مورد ارزیابی قرار گرفته است که در نهایت معیارهای با اهمیت شناسایی شدند و پیامدها و گزینه های مختلف مشخص شدند.

۸. یافته‌های پژوهش

به منظور دستیابی به هدف پیش روی در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی های جامع کتابخانه ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته مرتبط، تعدادی از بررسی ابعاد و شاخص های شایستگی مدیران منابع انسانی شناسایی و استخراج گردید. در گام دوم، با بهره گیری از روش دلفی و توزیع پرسشنامه در میان ۵۵ نفر خبره که شامل مدیران ارشد دستگاه های دولتی، مدیران منابع انسانی بخش دولتی و صاحبان حوزه مدیریت منابع انسانی، گروهی دیگر از ابعاد و شاخص های شایستگی مدیران منابع انسانی از دیدگاه خبرگان استخراج گردید. سپس با تلفیق نتایج این دو گام (نتایج مطالعات کتابخانه ای و بررسی های میدانی و کارشناسی)، مولفه های نهایی اثرگذار تدوین گردید. به بیان دیگر در گام اول روش دلفی با ارسال پرسشنامه باز به کارشناسان و صاحبان انتخابی (اعضای خبرگان) از ایشان خواسته شده تا نظرات خود را در زمینه مولفه های مدنظر خود به صورت باز ارائه نمایند، سپس با جمع آوری این پرسشنامه ها و استخراج نتایج مربوط به آنها، عملیات تلفیق صورت گرفته است، یعنی مولفه های شناسایی شده در بررسی میدانی با مولفه های استخراجی از اسناد کتابخانه ای مربوط به گام اول روش دلفی بوده است، با هم تلفیق شده و در پایان ابعاد و شاخص های نهایی شایستگی مدیران منابع انسانی در قالب پرسشنامه های بسته جهت استفاده در سایر مراحل تحقیق تدوین گردید، سپس با بهره گیری از این تکنیک در میان خبرگان و صاحبان نظر مولفه های یاد شده، نهایی شدند.

جدول ۱. شناسایی عوامل با استفاده از فن دلفی

میانگین	شاخص	عامل
۶	شخصیت	ویژگی های فردی
۶/۸	قدرت یادگیری	
۷	ادراک و طرز تلقی	
۷	انگیزش و ارزش ها	
۶	مسائل اخلاقی	
۶	مهارت فنی	
۶	مهارت انسانی	
۵/۸	مهارت ادراکی	
۶	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	
۵/۸	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	
۷	مهارت گروهی	
۶	مهارت رایانه ای	
۶	تحصیلات	توانایی های فردی
۶	تجربه	
۷	توانایی های ذهنی	
۷	توانایی های فیزیکی	
۵/۸	زیر ساخت قانونی	
۶	زیر ساخت فرهنگی	
۶	زیر ساخت جذب و استخدام	

پس از بدست آوردن نتایج آزمون دلفی و با توجه به اینکه نتایج بدست آمده از میانگین گیری نشان داد که تمامی میانگین ها عددی بالاتر از عدد ۵ دارند، که یک میزان مطلوب است و نشان از نزدیکی نظرات پاسخ دهندگان به هم دارد. بنا بر نتایج حاصل از جدول (۱)، چهار معیار اصلی مدل شامل (ویژگی های فردی، مهارت های مدیریتی، توانایی های فردی و عوامل سازمانی) و شاخص های آن ها شناسایی شدند.

وزن و درجه اهمیت هر یک از معیار ها از طریق مقایسات زوجی در جداول زیر بدست آمده است:

جدول (۲)، وزن معیارهای موجود در مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی

ردیف	عامل (معیار)	وزن
۱	ویژگی های فردی	۰/۲۹۴
۲	مهارت های مدیریتی	۰/۴۵۲
۳	توانایی های فردی	۰/۰۸۷
۴	عوامل سازمانی	۰/۱۶۷

در نمودار زیر به ترتیب معیار های تصمیم گیری و وزن آنها محاسبه شده که نتایج آن در جدول فوق نشان داده شده است. همانطور که در این نمودار مشاهده می گردد.

جدول (۳)، اولویت بندی و رتبه بندی ابعاد و شاخص های شایستگی مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی

ردیف	عامل (معیار)	وزن	رتبه
۱	ویژگی های فردی	۰/۰۸۷	چهارم
۲	مهارت های مدیریتی	۰/۴۵۲	اول
۳	توانایی های فردی	۰/۲۹۴	دوم
۴	عوامل سازمانی	۰/۱۶۷	سوم



نمودار (۱) اولویت بندی و رتبه بندی ابعاد و شاخص های شایستگی مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی

همانگونه که در جدول (۳) و نمودار (۱)، مشاهده می شود، «مهارت های مدیریتی»، «توانایی فردی» و «عوامل سازمانی» و در نهایت «ویژگی های فردی» با بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا چهارم مهمترین معیارهای ابعاد و شاخص های شایستگی مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی هستند.

وزن و درجه اهمیت هر یک از شاخص ها از طریق مقایسات زوجی در جداول زیر بدست آمده است:

جدول (۴)، وزن شاخص های موجود در مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی

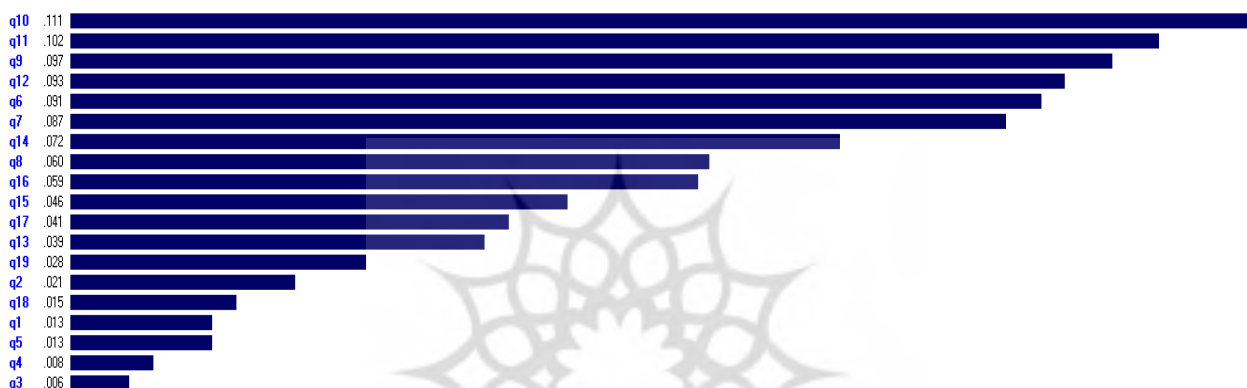
ردیف	شاخص های	وزن
۱	شخصیت	۰/۰۱۳
۲	قدرت یادگیری	۰/۰۲۱
۳	ادراک و طرز تلقی	۰/۰۰۶
۴	انگیزش و ارزش ها	۰/۰۰۸
۵	مسائل اخلاقی	۰/۰۱۳
۶	مهارت فنی	۰/۰۹۱
۷	مهارت انسانی	۰/۰۸۷
۸	مهارت ادراکی	۰/۰۶۰
۹	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	۰/۰۹۷
۱۰	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	۰/۱۱۱
۱۱	مهارت گروهی	۰/۱۰۲
۱۲	مهارت رایانه ای	۰/۰۹۳
۱۳	تحصیلات	۰/۰۳۹
۱۴	تجربه	۰/۰۷۲
۱۵	توانایی های ذهنی	۰/۰۴۶
۱۶	توانایی های فیزیکی	۰/۰۵۹

۰/۰۴۱	Q17	زیر ساخت قانونی	۱۷
۰/۰۱۵	Q18	زیر ساخت فرهنگی	۱۸
۰/۰۲۸	Q19	زیر ساخت جذب و استخدام	۱۹

**جدول (۵)، اولویت بندی و رتبه بندی شاخص های موجود در مدل فرایندی مدیران منابع انسانی
بخش دولتی**

ردیف	شاخص های	وزن	رتبه
۱	شخصیت	۰/۰۱۳	شانزدهم
۲	قدرت یادگیری	۰/۰۲۱	چهاردهم
۳	ادراک و طرز تلقی	۰/۰۰۶	هجدهم
۴	انگیزش و ارزش ها	۰/۰۰۸	هفدهم
۵	مسائل اخلاقی	۰/۰۱۳	شانزدهم
۶	مهارت فنی	۰/۰۹۱	پنجم
۷	مهارت انسانی	۰/۰۸۷	ششم
۸	مهارت ادراکی	۰/۰۶۰	هشتم
۹	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	۰/۰۹۷	سوم
۱۰	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	۰/۱۱۱	اول
۱۱	مهارت گروهی	۰/۱۰۲	دوم
۱۲	مهارت رایانه ای	۰/۰۹۳	چهارم
۱۳	تحصیلات	۰/۰۳۹	دوازدهم
۱۴	تجربه	۰/۰۷۲	هفتم

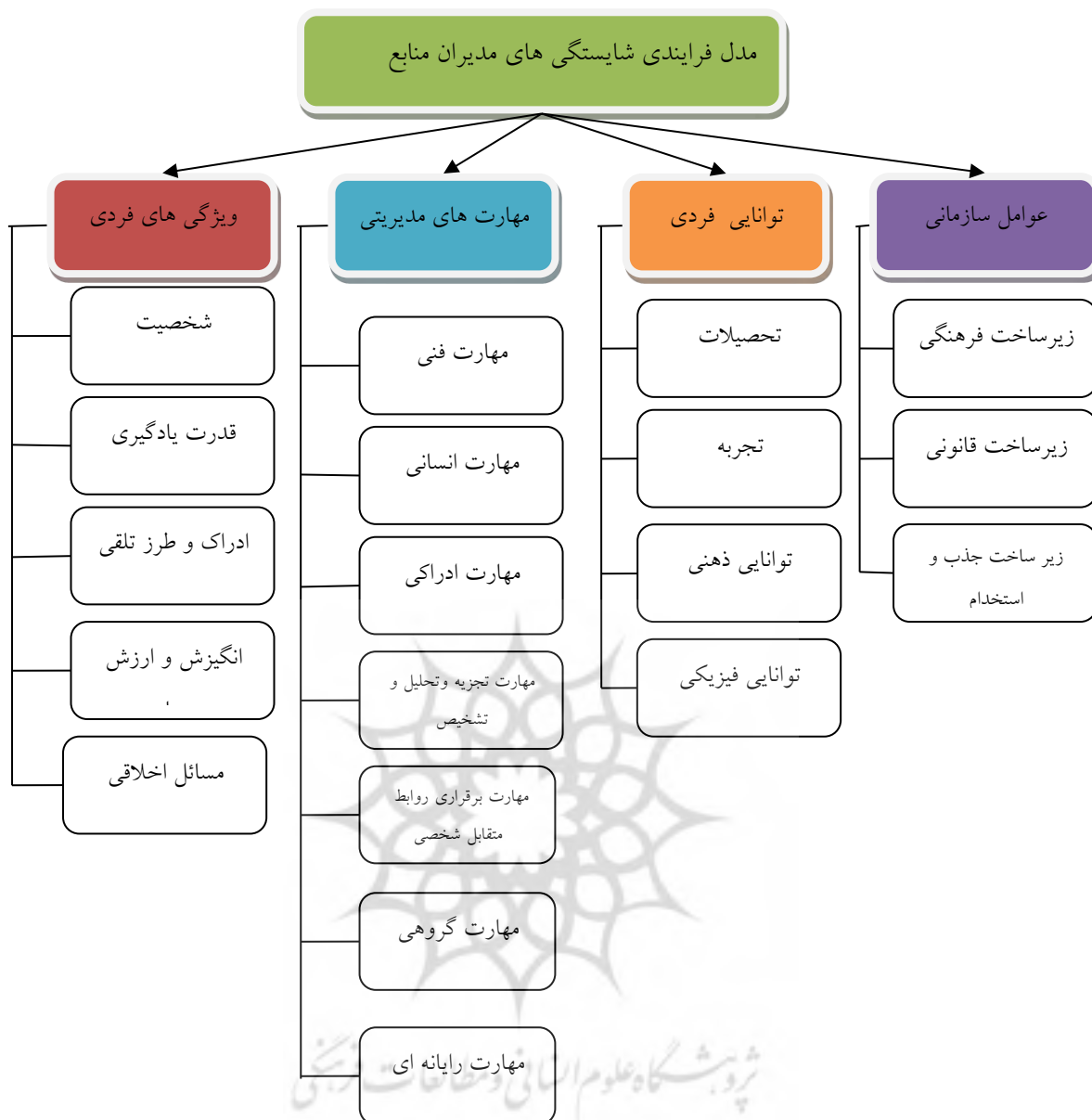
دهم	۰/۰۴۶	Q15	توانایی های ذهنی	۱۵
نهم	۰/۰۵۹	Q16	توانایی های فیزیکی	۱۶
یازدهم	۰/۰۴۱	Q17	زیر ساخت قانونی	۱۷
پانزدهم	۰/۰۱۵	Q18	زیر ساخت فرهنگی	۱۸
سیزدهم	۰/۰۲۸	Q19	زیر ساخت جذب و استخدام	۱۹



نمودار (۲) اولویت بندی و رتبه بندی شاخص های موجود در مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی

همانگونه که در جدول (۵) و نمودار (۲)، مشاهده می شود، «مهارت برقراری روابط متقابل شخصی»، «مهارت گروهی» و «مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص» با بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا سوم مهمترین شاخص های شاخص های موجود در مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی هستند.

پرتال جامع علوم انسانی



مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی (منبع: یافته های نگارنده)

۹. نتیجه گیری و پیشنهادها

داده های پژوهشی درخصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی تحلیل شد. نتایج به دست آمده حاکی از آنست که «مهارت های مدیریتی»، «توانایی فردی» و «عوامل سازمانی» و در نهایت «ویژگی های فردی» با بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا چهارم مهمترین معیارهای ابعاد و شاخص های شایستگی مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی هستند. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده «مهارت برقراری روابط متقابل شخصی»، «مهارت گروهی» و «مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص» با بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا سوم مهمترین شاخص های موجود در مدل فرایندی مدیران منابع انسانی بخش دولتی هستند.

همچنین، نتایج به دست آمده برای شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر تحول نظام اداری با نتایج مطالعات انجام شده در این زمینه نیز مقایسه شده است. پیامدهای توسعه شایستگی در سطح فردی با نتایج پژوهش شمعی زاده (۱۳۹۳)، ساجگالیکوا و همکاران (۲۰۱۲)، بیکر (۲۰۱۳)، پورکلهر و همکاران (۱۳۹۱)، عباسپور و همکاران (۱۳۹۵)، همخوانی دارد.

با توجه به تأثیر شایستگی ها در توسعه سازمان، پیشنهاد می گردد توجه زیادی به شایستگی های پایه همچون مهارت های انسانی و ویژگی های فردی، شخصیتی و ارزشی که برای تمام افراد مورد نیاز است، داشتن شایستگی های سطح عالی همچون مهارت های ادراکی، فنی، مهارت برقراری روابط متقابل شخصی، مورد توجه ویژه قرار گیرد.

۶. منابع و مآخذ

- اسدی فرد، رؤیا؛ خائف الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)، رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۷۵-۹۲.
- الوانی، مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره گیری از دیدگاه امام خامنه ای (مدظله العالی)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱، صص ۱-۳۰.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). دستنامه توسعه مدیران. تهران: مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی سرآمد.
- پورکلهر، محمد؛ تقی پور، احسان و رکنی پور، غلامرضا (۱۳۹۱). رضایت شغلی کارکنان نداجا و نقش آن در توسعه سواحل مکران. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران.
- خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران. فصلنامه مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره ۴، صص ۵۹۲-۵۸۰.
- زارعی متین، حسن. رحمتی، محمدحسین. موسوی، احمد ودادی. سید محمد مهدی (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال دوم، شماره ۸، صص ۳۵-۲۰.

۷. درخشان، مژگان. زندی، خلیل (۱۳۹۶). راه کارهای ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی، نشریه علمی-پژوهشی آموزش و ارزشیابی، سال دهم شماره ۳۷ بهار ۱۳۹۶، صص ۱۸۹-۱۶۳.
۸. شمعی زاده، پیروز (۱۳۹۳). بررسی عوامل ارتقای شایستگی پلیس آگاهی (مطالعه موردی: مدیران پلیس آگاهی کرمانشاه، کردستان، لرستان، ایلام و همدان). دانش انتظامی کرمانشاه، سال پنجم، شماره ۱۷.
۹. ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالشها).
۱۰. عباسپور، عباس. احمدی، منیژه. رحیمیان، حمید. دلاور، علی (۱۳۹۵). تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۹۵-۱۲۴.
۱۱. ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا و معصوم زاده زواره، ابوالفضل (۱۳۸۹). مدل ارزیابی قابلیت ها و شایستگی های مدیران وزارت بازرگانی. مجله بررسیهای بازرگانی، دوره ۸ شماره ۴۱، صص ۱۸-۳.
12. Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369.
13. Edwards, A. (2009). *Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership Development and Succession Planning Within the Public Social Services Environment*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
14. Jalocha, B., Krane, HP., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
15. Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13), 2845.
16. Khaki G. R. (2009). *Research method with an approach to writing, dissertations*; Baztab Press.
17. Mehregan M. R; Zali M. R. (2007). In search of the reliability assessment, techniques in management research; *Managerial Culture Quarterly*; No.121, 221-232.
18. Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
19. Revised, Jan. (2014). *Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice*. College of Nurses of Ontario.
20. Ref, G. (2013). *Interviews: Competency Based Starting Point Series*. University of ULSTER.
21. Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
22. Sarkar, S. (2013). Competency based Training Need Assessment–Approach in Indian companies. *Organizacija*, 46(6), 253-263.
23. Tomastika, M., Strohmndlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
24. Vazirani, Nitin. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.

25. Xu, H. H., & Wang, Y. H. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procedia Earth and Planetary Science, 1*(1), 1764-1771.
26. Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., & Huang, W. (2011). What makes them happy and curious online? An empirical study on high school students' Internet use from a self-determination theory perspective. *Computers & Education, 56*, 346-35.



Developing a Process Model of Competencies of Public Sector Human Resource Managers with Emphasis on General Administrative System Policies

Golamabass Toloyain¹

Date of Receipt: 2019/11/06 Date of Issue: 2019/11/09

Abstract

The main purpose of the present study is to develop a process model of competencies of public sector human resource managers with emphasis on general policies of the administrative system. The present study is a mixed research exploratory study in qualitative part with expert interviews, qualitative aspects of public sector HR managers and in quantitative part with questionnaire distribution among tree model experts, or hierarchical analysis model. (AHP) research is provided. Interview and questionnaire were used for data collection. The statistical population of this study will be comprised of experts familiar with the dimensions, components and criteria of HRM. Senior managers of government agencies, public sector HR managers, and HRM experts were selected as experts using snowball sampling. Sampling continued until the theoretical saturation stage in the collected data. The results showed that four main criteria of the model were identified (individual characteristics, management skills, individual abilities, and organizational factors) and 19 indicators. Finally, a process model of competencies of public sector human resource managers with emphasis on general policies of the administrative system was presented.

Keyword

Competency, Human Resource Managers, Administrative System, Hierarchical Analysis

1. PhD Student in Public Administration, Islamic Azad University, Shoushtar Branch, Shoushtar, Iran (Corresponding Author: Gh-toloyain@scu.ac.ir).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی