

Designing a Competency Model for the Head of the Information Technology and Statistics Department in the Social Security Organization And Prioritization of Competencies by AHP Method

Rasool Abdolazimzadeh¹, Hossein Rezazadeh²

(Received February 1, 2022 Accepted June 18, 2022)

Abstract

Objective: The purpose of developing competency model for the Head of the IT and Statistics Department in Social Security Organization (SSO) is to provide criteria for evaluating the candidates for this position in the assessment centers and determining the vocational training needs.

Method: In designing the model, job analysis and job descriptions, working situation, strategic plans, and the organizational activities in the field of IT, as well as other competency models and expert opinions were used to identify the initial competencies. Primary competencies were grouped into five main skill categories including: specialized and organizational; managerial; thinking and decision-making; leadership skills and individual characteristics.

Prioritization and effect weight of competencies were determined through AHP, using paired comparison questionnaire and Expert-Choice software.

This research is applied in terms of purpose, descriptive in terms of data collection method and qualitative-quantitative mix in terms of research method. The population of this study includes Seventy-two Heads of the IT and Statistics Departments of different provinces and central headquarter of the SSO. The questionnaire was distributed among all members of the community.

1. PhD Student in Statistics, senior expert of Employees performance appraisal, Social Security Organization (Corresponding Author) rasoulazimzade@gmail.com

2. MA, Public Administration, Head of Staff Performance Evaluation, Social Security Organization

Findings and conclusion: Final competency model and priorities include: specialized knowledge, teamwork, systematic thinking, leadership, decision-making, problem solving, communication, flexibility, organizational awareness, planning, time management, accountability, follow-up, coordinating and organizing, analytical thinking, monitoring and evaluation, creativity and innovation, accuracy and focus.

This competency model can be used for the assessment and development centers of the position of Head of IT and Statistics in the SSO and other organizations.

Keywords: Competency Model, Assessment Center, Head of Statistics and IT Department, Social Security Organization, Analytic Hierarchy Process (AHP)



طراحی مدل شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار در سازمان تأمین اجتماعی و اولویت بندی شایستگی ها با روش AHP

رسول عبدالعظیم زاده^۱، حسین رضازاده^۲

(دریافت ۱۴۰۰/۱۱/۱۲ پذیرش ۱۴۰۱/۳/۲۸)

چکیده

هدف: هدف از تدوین مدل شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار در سازمان تأمین اجتماعی ارائه معیارهایی برای ارزیابی گزینه‌های تصدی سمت مذکور در برگزاری کنون ارزیابی و ایجاد مبنایی برای تعیین نیازهای آموزشی و توسعه کارکنان است.

روش: در طراحی مدل برای شناسایی شایستگی‌های اولیه از تحلیل شغل و شرح وظایف، شرایط کاری، برنامه‌های راهبردی سازمان، فعالیت‌های سازمان در حوزه فناوری اطلاعات و سایر مدل‌های شایستگی و نظرات خبرگان استفاده شد و پس از گروه‌بندی آنها در ۵ دسته اصلی شامل مهارت‌های تخصصی و سازمانی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری، مهارت‌های رهبری و ویژگی‌های فردی، اولویت‌بندی و وزن اثر هر یک از شایستگی‌ها از طریق روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی^۳ به کمک پرسشنامه مقایسه زوجی و نرم‌افزار اکسپرت چویس^۴ صورت گرفت. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و روش تحقیق آن آمیخته کیفی-کمی است. جامعه این تحقیق شامل رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها و رؤسای ادارات تخصصی مرکز فناوری اطلاعات و آمار ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۷۲ نفر بود که پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بین تمامی اعضای جامعه توزیع و تکمیل شد.

۱. دانشجوی دکتری آمار، کارشناس ارشد ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی (نویسنده مسئول)
rasoulazimzade@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، رئیس اداره ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی

3. AHP

4. Expert Choice

یافته‌ها و نتیجه: در نهایت براساس اوزان شایستگی‌ها در دسته اصلی و زیرقسمت‌ها، به ترتیب اولویت: دانش تخصصی، کار تیمی، تفکر سیستمی و راهبردی، مدیریت افراد و توسعه دیگران، تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری، آگاهی سازمانی، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری و پیگیری، هماهنگی و سازماندهی، تفکر تحلیلی، نظارت و ارزیابی، خلاقیت و نوآوری و دقت و تمرکز تأثیرگذار شدند. این مدل شایستگی در کانون‌های ارزیابی و توسعه سمت رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار در سازمان تأمین اجتماعی و سایر سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و غیردولتی قابل استفاده است.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی، کانون ارزیابی، رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات، سازمان تأمین اجتماعی، تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی (AHP)



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی هزاره سوم انتخاب و انتصاب مدیران کارآمد و شایسته است که این موضوع مهم با توجه به چالش‌های اساسی فناوری و بحران‌های مالی و اقتصادی سال‌های اخیر بیش‌ازپیش نمود یافته است؛ به طوری که براساس پژوهش مولر و تورنر^۱، در بسیاری از سازمان‌های بزرگ از میان هر ده مدیر، چهار مدیر، کارآمدی لازم را ندارند که این امر موجب وارد آمدن ضررهای فراوانی به سازمان‌ها شده است (مولر و تورنر، ۲۰۱۰: ۴۳۷). در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۳). شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان مهم‌ترین منابع انسانی برای موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد؛ مگر آنکه مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد آن را اداره و هدایت کرده باشند (ایسلام و ایمران: ۲۰۱۶: ۵۲). اهمیت منابع سازمانی امروزه بر کسی پوشیده نیست. از یک طرف تمامی سازمان‌های پیشرو و موفق به منظور کسب حداکثر بهره‌وری سازمانی به دنبال شایسته‌گزینی، به خصوص در سطح مسئولان و مدیران هستند تا افرادی متخصص، کارآمد و با قابلیت‌های بالای مدیریتی را جذب نمایند. از طرف دیگر، کارکنان سازمان‌ها به دنبال پیشرفت شغلی هستند و هریک به دلایلی چند از قبیل سابقه طولانی خدمت، خدمات برجسته و ارزنده به سازمان، دارا بودن مدارک تحصیلی در سطوح کارشناسی ارشد و دکترا و... خود را محق احراز پست‌های مدیریتی می‌دانند، لذا به منظور تحقق اهداف سازمانی ضروری است از روش علمی که تمامی ابعاد گزینش مدیران و سرپرستان را مورد توجه قرار دهد، استفاده شود. یکی از سرمایه‌های مهم هر سازمان منابع انسانی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. بی‌تردید نقش منابع انسانی با حرکت از سطوح ابتدایی سازمان (مشاغل ساده‌تر) به سمت رأس هرم سازمان (مشاغل پیچیده‌تر) پرتنگ‌تر می‌شود (فرد ملامند و بن دیویس، ۲۰۰۲). شایستگی‌ها ابزاری برای طرح‌ریزی و مدیریت نیروی کار است؛ زیرا اعتقاد بر آن است که سرمایه‌های انسانی عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها است. به عبارت دیگر، سازمان‌های سرآمد مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کنند (بابایی زکیلی محمد علی، ۱۳۹۹) بنابراین، اگر در رأس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند مدیرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاصی نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی نیز تضمین خواهد شد. رویکرد شایستگی‌ها برای توسعه مدیران نیز مهم است زیرا عملکردشان را بهبود می‌بخشد

و دانش آنان را توسعه می‌دهد. (وود و پاین، ۱۹۹۸) موضوع مهمی که در مورد شایستگی‌ها اهمیت دارد، وجود ابزاری برای سنجش این شایستگی‌ها است (لیونز، سانچز و دی‌کورت، ۲۰۰۴؛ مارکوس، کوپر- توماس و آلپرس، ۲۰۰۵). سازمان‌ها برای موفقیت در صحنه رقابت باید در حوزه جذب، ارتقاء و توسعه منابع انسانی تلاش نمایند. بدین منظور از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها که در شناخت شایستگی‌های افراد کاربرد فراوانی دارد، فرآیند کانون ارزیابی است. (واژیر لیبلا، ۱۳۹۴) کانون ارزیابی نسبت به سایر رویکردها نتایج معتبرتری از ارزیابی شایستگی‌های افراد ارائه می‌کند. (بابایی زکیلی محمد علی، ۱۳۹۹) کانون ارزیابی با عمر پنجاه‌ساله خود (بولر و ور، ۲۰۰۹) یک روش ارزیابی است (بولر و ویر، ۲۰۰۹؛ چن، ۲۰۰۶؛ هووارد، ۱۹۹۸) که به سنجش دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های گروهی از شرکت‌کنندگان (اکثراً مدیران) (دیلچرت و وانز، ۲۰۰۹؛ ملانکن و ویلیامز، ۲۰۰۶) توسط تیم ارزیابان با استفاده از طیف گسترده‌ای از تمرین‌های شبیه‌سازی دلالت دارد (دیلچرت و وانز، ۲۰۰۹). کانون ارزیابی با ارائه تصویری به‌طور نسبی جامع از توانایی‌ها و مهارت‌های شخص می‌تواند بهترین راهنما برای کارشناسان و مدیرانی باشد که به دنبال توسعه شخصی و پیشرفت هستند. نتایج کانون می‌تواند راهنمای بسیار مناسبی در تشخیص راه‌های بهتر برای هر فرد باشد؛ بدین صورت که در پایان گزارشات نتایج ارزیابی توصیه‌های مناسب برای توسعه شخصی فرد آورده شود و از واحد مربوطه تلاش برای مهیا کردن زمینه‌های توسعه شخصی فرد درخواست گردد. برای استفاده از کانون‌های ارزیابی ضروری است ابتدا مدل‌های شایستگی سمت‌های مختلف سازمانی تهیه شود. مدل‌های شایستگی پایه و اساس کارکردهای مهم منابع انسانی در جذب، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد سازمان هستند. مدل شایستگی سازوکاری است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مدام و مستمر محیط کاری به وجود آمده است. بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها نشان می‌دهد در بیشتر مواقع میان زیرسیستم‌های مختلف از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به انسجام بین فرآیندی به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع مدل‌های شایستگی می‌توانند به‌عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به‌کار روند. می‌توان چنین گفت که رویکرد شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان قرار می‌گیرد (کارترایت، ۱۳۸۶).

در سازمان تأمین اجتماعی در سال‌های گذشته پروژه‌هایی برای طراحی مدل‌های شایستگی برای سمت‌های مختلف طراحی شده است از جمله اینکه در سال ۱۳۹۴ پروژه‌ای با موضوع «طراحی مدل شایستگی جهت چهار سمت مدیریتی (شامل مدیرکل، مدیر درمان، رئیس شعبه و رئیس بیمارستان)» از طریق مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی اجرا شد. در این پژوهش مدل شایستگی

از منابع شرح وظایف رسمی، استراتژی‌های سازمان، مصاحبه با مدیران مافوق، زبردست و مدیران با عملکرد مطلوب استخراج شد و از مردادماه ۱۳۹۶ در کانون‌های ارزیابی سازمان مورد بهره‌برداری قرار گرفت (قلی‌پور، ۱۳۹۵). در سال ۱۳۹۷ نیز پروژه‌ای با موضوع «تدوین مدل شایستگی هفت گروه شغلی درون‌شعبه‌ای سازمان (معاون بیمه‌ای، معاون اداری و مالی، مسئول واحد وصول حق بیمه، مسئول واحد نام‌نویسی و حساب‌های انفرادی، مسئول واحد امور فنی بیمه‌شدگان، مسئول واحد امور فنی مستمری‌ها، مسئول امور اداری و خدمات)» طرح و برای اجرا به مؤسسه عالی پژوهش ارسال شد که نهایتاً تحت نظارت گروه نظارت و ارزشیابی مدیران و با همکاری و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی^۱، و پس از طی مراحل علمی و استفاده از منابع برنامه‌راهبردی سازمان، شرح وظایف مشاغل مزبور، معیارهای ارزیابی عملکرد، نیازهای آموزشی، چالش‌های نوین صنعت بیمه و نظرات خبرگان گروه‌های شغلی هدف سازمان، مدل اختصاصی جهت مشاغل فوق استخراج شد (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۸). هدف از این پژوهش طراحی مدل شایستگی بهینه برای سمت رئیس ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها در سازمان تأمین اجتماعی است. در طراحی مدل شایستگی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها در طی مراحل استخراج شایستگی‌ها از منابع متعددی از جمله بررسی مدل شایستگی رؤسای ادارات در ادارات کل استان‌ها^۲، بررسی برنامه‌های استراتژیک سازمان، روندهای آتی، مصاحبه با خبرگان و بررسی شرح وظایف رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار طی جلسات متعدد و بحث و بررسی‌های کارشناسی استفاده شده است. مهم‌ترین تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های قبلی پیش‌گفت در سازمان تأمین اجتماعی، علاوه بر استفاده از منابع متعدد، گروه‌بندی شایستگی‌ها و استفاده از پرسشنامه مقایسه‌ی زوجی و روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای اولویت‌بندی و تعیین وزن اثر هر یک از گروه‌های شایستگی و زیرشایستگی‌های هر گروه و همچنین، کلیه شایستگی‌ها با اخذ نظرات رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها و همچنین، رؤسای ادارات تخصصی مرکز فناوری اطلاعات و آمار ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی است. همچنین، در طی پژوهش‌های قبلی و مدل‌های تهیه‌شده، صرفاً نسبت به ارائه لیست شایستگی‌ها و توصیف مصادیق آن اکتفا شده بود. علاوه بر این، نظر افراد شاغل در سمت مورد نظر به صورت کامل اخذ نشده بود. در پژوهش حاضر، پس از طراحی پرسشنامه نظر کلیه افراد شاغل در سمت رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات در ادارات کل و مدیریت‌های درمان استان‌ها اخذ شده است. بنابراین می‌توان گفت گروه‌بندی شایستگی و تعیین اولویت و وزن اثر گروه‌ها، زیرگروه‌ها و شایستگی‌ها با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) از نکات بارزی است که در این پژوهش انجام شده و در تحقیقات پیشین مورد توجه قرار نگرفته بود.

۱. اجرا توسط خانم فریبا برخوردار

۲. برگرفته از رساله دکتری آقای بهروز خوش‌نمک تحت عنوان «ارائه الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان تأمین اجتماعی».

بدون داشتن شاخص‌های درست و با اهمیت امکان ارزیابی دقیق شایستگی‌های کارکنان در سمت‌های مختلف وجود ندارد. بنابراین مدل شایستگی تهیه‌شده با تعیین اولویت‌ها و وزن اثر هر کدام از شایستگی‌ها و گروه‌های شایستگی به‌عنوان محور و مبنای اصلی ارزیابی گزینه‌های معرفی‌شده از طرف واحدهای استانی توسط ستاد مرکزی خواهد بود. علاوه‌براین، در طراحی و اجرای کانون‌های جذب و استخدام برای انتخاب بهترین داوطلبان در سمت‌های حوزه آمار و فناوری اطلاعات و همچنین، برای برگزاری کانون‌های توسعه و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان ذی‌ربط نیز کاربرد خواهد داشت. گروه‌بندی و تعیین اولویت شایستگی‌ها به برنامه‌ریزان نیروی انسانی، کارشناسان آموزش، ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان و مدیران فرادست دید روشنی از طبقه‌بندی شایستگی‌ها و اهمیت نسبی آنها ارائه داده است و تصمیم‌گیری‌های مربوطه را بهبود می‌بخشد. استفاده از مدل‌های شایستگی و کانون‌های ارزیابی، افزون بر بهبود شایسته‌سالاری، در ایجاد انگیزه، تعهد، تناسب شغل و شاغل، شناسایی استعدادها، برتر، توسعه کارکنان، رقابت سالم و ارتقای هدفمند مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان و همچنین، برندسازی و ارائه تصویر سازنده از سازمان، مدیریت فشارهای بیرونی و کمک به ثبات مدیریت مؤثر خواهد بود.

این پژوهش نگاهی اجمالی به مراحل عمومی تهیه و تدوین مدل شایستگی برای گروه‌های شغلی در سازمان تأمین اجتماعی دارد و مراحل طی‌شده برای طراحی مدل شایستگی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار ادارات کل و مدیریت‌های درمان استان‌ها در سازمان تأمین اجتماعی و اولویت‌بندی آنها با استفاده از روش AHP را تشریح می‌کند.

۲. مروری بر ادبیات پژوهش

۲-۱. مبانی نظری

۲-۱-۱. مرکز یا کانون ارزیابی

روش کانون ارزیابی رویه‌ای است که مدیریت منابع انسانی از آن برای ارزیابی ویژگی‌ها یا توانایی‌های مرتبط با اثربخشی سازمانی نیروی انسانی استفاده می‌کند (تورنتن، ۱۳۸۶: ۲). مرکز ارزیابی شامل ارزیابی استانداردشده رفتار بر اساس درون‌داده‌های چندگانه و متشکل از چند جزء است که آن رفتارهای شرکت‌کنندگان توسط ارزیابان آموزش‌دیده و براساس تمرینات شبیه‌سازی ده رفتاری مورد مشاهده، ثبت و طبقه‌بندی قرار می‌گیرد (جمشیدی کوهساری، بدلی و حسینی، ۱۳۹۶: ۲۱). مرکز ارزیابی^۱، فرایندی (نه مکانی) است که از طریق آن، افراد در یک سری موقعیت‌هایی که همانند وضعیت واقعی کار است قرار می‌گیرند و ارزیابی قرار می‌شوند. (بوهلندر، ۱۹۹۸: ۲۶۸). از سال

۱۹۸۱، ۶۲ درصد از سازمان‌های بخش دولتی و ایالت‌های آمریکا از روش مراکز ارزیابی برای انتخاب نیروی انسانی خصوصاً برای ارتقاء استفاده نموده‌اند (لاوری، ۱۹۹۶: ۳۱۶).

در این مرکز ارزیابان با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل تصمیمات لازم را در خصوص گزینش، ارتقاء و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان اتخاذ می‌کنند. به این ترتیب، کانون ارزیابی، معمولاً یک یا تعدادی از مسئولیت‌های زیر را عهده‌دار است (بابایی، ۱۳۸۳: ۱۲):

- ارزیابی توانایی مدیریتی یا رهبری شرکت‌کنندگان برای گزینش در مشاغل مدیریتی؛

- ارزیابی توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان برای ارتقاء به سمت‌های بالاتر؛

- پیش‌بینی عملکرد آتی شرکت‌کنندگان در مشاغل مورد نظر (شناسایی نقاط قوت و ضعف)؛

- ارائه پیشنهادات لازم در مورد نحوه توسعه و آموزش مهارت‌های مدیریتی به شرکت‌کنندگان؛

- ارائه مشاوره حرفه‌ای به شرکت‌کنندگان در خصوص حرفه یا کارراهه شغلی

به‌طور کلی، مراکز ارزیابی روشی جامع برای ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. از این ارزیابی‌ها می‌توان برای سنجش آمادگی‌ها و توانایی‌های فعلی افراد و یا استعدادهای بالقوه آنها استفاده کرد. مراکز ارزیابی به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوعی دلالت دارد که به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب به‌طور عمده مدیریتی استفاده می‌شود. در این مراکز بر حسب هدفی که دنبال می‌شود، دو نوع مرکز (کانون) ارزیابی وجود دارد: کانون‌هایی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می‌شوند و کانون‌هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد برای ارتقاء تشکیل می‌شوند. اولی کانون ارزیابی و دومی کانون توسعه‌ای نامیده می‌شود. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت‌ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند (بالانتاین، ۱۳۸۵: ۳۳).

۲-۱-۲. مدل شایستگی^۱

مدل شایستگی‌ها نوع مهارت‌های مورد لزوم مشاغل را ارائه می‌دهد و ملاکی برای ارزیابی افراد و عملکرد آنان عرضه می‌کند. مدل مذکور موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد از نظر توانایی‌های مورد نیاز آینده و حال با ابهام مواجه نباشند. از سوی دیگر، سازمان‌ها از مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل به‌سهولت می‌توانند نیازهای آموزشی افراد را تعیین نمایند (هارتون، ۲۰۰۰).

۲-۱-۳. شایستگی

شایستگی مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع، شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸: ۱۴).

سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان مزیت رقابتی شناسایی جذب و حفظ کنند. شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان اصلی‌ترین منبع انسانی برای موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد (ایسلام و ایمران: ۲۰۱۶: ۵۱).

شایستگی‌ها به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که شامل عناصر ذیل است:

- دانش و آگاهی‌ها^۱: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل؛

- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها^۲: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی؛

- نگرش‌ها و ارزش‌ها^۳: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد؛

- ویژگی‌ها^۴: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد؛

- انگیزش^۵: سائقه‌های درونی و اشتیاق برای اقدام (بابابی، ۱۳۸۶: ۶۸).

۲-۱-۴. طراحی مدل شایستگی

رویکردهای تدوین مدل شایستگی (سه رویکرد برای تدوین مدل شایستگی در سازمان وجود دارد):

(۱) رویکرد اقتباسی یا استقرایی

آسان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین رویکرد در تدوین مدل شایستگی رویکرد اقتباسی است؛ اما این رویکرد تنها در صورتی مفید خواهد بود که با شرایط و مقتضیات سازمان وفق داده شود. یک مدل توسعه یافته خارجی با فرهنگ همان سازمان سازگار است؛ بنابراین نمی‌تواند به‌طور دقیق ویژگی‌های موردنیاز هر سازمانی را توصیف کند.

(۲) رویکرد اقتباسی - طراحی

رویکرد اقتباسی - طراحی به معنای پذیرش یک مدل مشخص خارجی یا استفاده از لیست شایستگی‌های

1. Knowledge
2. Skills
3. Attitude
4. Personality
5. Motivation

موجود در ادبیات تحقیق است که توسط کارکنان خبره سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با هدف متناسب‌سازی با فرهنگ سازمان مدل اصلاح می‌شود.

۳) رویکرد طراحی

جامع‌ترین روش برای تدوین مدل شایستگی رویکرد طراحی است. در این رویکرد یک مدل اختصاصی و منحصر به فرد برای سازمان طراحی می‌شود (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱: ۱۱۹).

مایکل چمپیون^۱ با بررسی تجربیات برتر^۲ طراحی مدل شایستگی پنج نکته اصلی را استخراج نموده است که رعایت آنها منجر به اخذ نتایج معتبرتری خواهد شد. از هر کدام از این الگوهای تهیه مدل شایستگی که استفاده شود، رعایت پنج نکته زیر در شناسایی شایستگی‌های مشاغل ضروری است:

الف. به بستر سازمانی خود توجه کنید: هر سازمانی می‌تواند برخی شایستگی‌های مخصوص به خود داشته باشد که از فرهنگ، مشتریان، شرایط رقابتی و یا چرخه عمر آن نشأت بگیرد. از طرفی، تعریف شایستگی‌ها باید متناسب با سازمان نوشته شود و شواهد رفتاری آن مطابق شرایط سازمان باشد.

ب. شایستگی‌ها را به اهداف و استراتژی‌های سازمان پیوند بزنید: حتی برخی سازمان‌ها برای تهیه شایستگی‌های مشاغل از استراتژی و مأموریت‌های سازمان شروع می‌کنند. این کار سبب می‌شود از تحقق استراتژی‌ها توسط شایستگی‌های استخراجی اطمینان حاصل کنیم؛ برای مثال، اگر یکی از استراتژی‌های سازمان ما ایجاد تمایز است، شایستگی نوآوری در مشاغل کلیدی سازمان باید دیده شود.

ج. از بالا شروع کنید: در تجزیه و تحلیل شغل معمولاً از کارکنان برای جمع‌آوری اطلاعات شغل استفاده می‌کنیم؛ اما برای استخراج شایستگی‌ها بهتر است از مدیران ارشد شروع کنیم. یکی از دلایل این کار کسب حمایت مدیران ارشد است و دلیل دیگر این است که ما استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمان را به درستی درک کرده باشیم. بعد از این می‌توانیم از کسانی که عملکرد خوبی در شغل مورد نظر داشته‌اند برای استخراج شایستگی‌ها استفاده کنیم.

د. از روش‌شناسی قوی استفاده کنید: تعریف دقیق شایستگی و شفافیت سازه، استفاده از روش‌های معتبر جمع‌آوری داده مانند مصاحبه‌های ساختاریافته، طوفان مغزی و گروه کانونی، رعایت قواعد آماری در نمونه‌گیری‌ها و چک کردن اعتبار مدل استخراجی نباید از نظر غافل بماند.

ه. به نیازمندی‌های آینده شغل توجه کنید: برخلاف تجزیه و تحلیل شغل که بر نیازمندی‌های جاری مشاغل توجه دارد، در استخراج شایستگی‌ها باید به نیازمندی‌های آینده شغل نیز توجه شود که

1. Michael Campion
2. best practice

البته اغلب مورد غفلت واقع می‌شوند. برای این کار باید در زمان جمع‌آوری داده برخی از سؤالات خود را معطوف به آینده مطرح کنید یا حتی سناریوهایی از آینده داشته باشید (چمپیون، ۲۰۱۱: ۲۲۵-۲۶۲).

۲-۲. پیشینه تحقیق

موضوعات مرتبط با شایستگی‌های متخصصان و مدیران حوزه فناوری اطلاعات از موضوعاتی است که زیاد مورد توجه پژوهشگران و سازمان‌های مختلف قرار نگرفته است. در این قسمت مروری بر برخی تحقیقات انجام‌شده در این خصوص به عمل می‌آید.

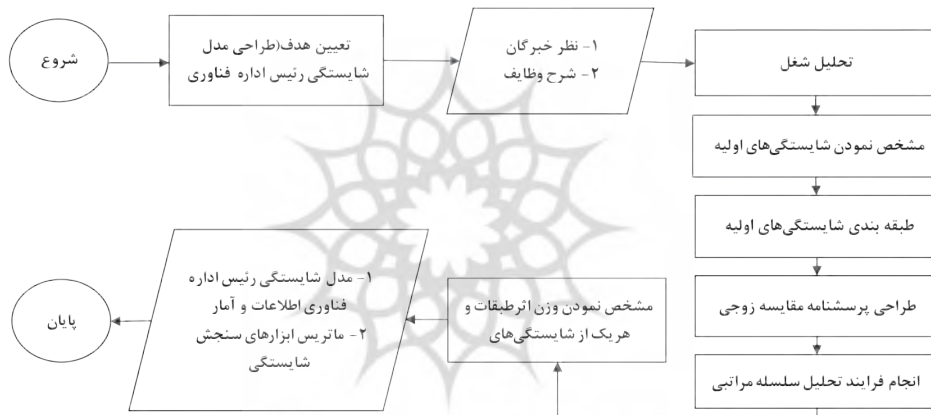
جدول ۱. پیشینه پژوهش

| پژوهش‌های انجام‌شده | | |
|----------------------------------|--|---|
| نویسنده | عنوان | نتیجه |
| حیدری دهنوی، جلیل، ۱۳۹۶ | تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب کارکنان حوزه فناوری اطلاعات بر مبنای مدل شایستگی (رویکرد ترکیبی سوزا و تودیم) | شایستگی انجام کار (داشتن دانش فنی و استفاده مناسب و به‌موقع از آن)، مهم‌ترین شایستگی برای انتخاب متخصص فناوری اطلاعات است. |
| تقوی فرد، محمد و همکاران، ۱۳۹۹ | طراحی مدل سنجش میزان شایستگی متخصصین فناوری اطلاعات با رویکرد سیستم خیره فازی | شایستگی‌های تخصصی مهم‌ترین اولویت معیارهای شایستگی متخصص فناوری اطلاعات است. |
| تقوی فرهی، بهزاد و همکاران، ۱۳۹۵ | نه شایستگی مدیران IT وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات | مؤلفه‌های فردی و مؤلفه‌های سازمانی مهم‌ترین مؤلفه شایستگی مدیران IT وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند. |
| سعید پناه، مسعود و همکاران، ۱۳۹۹ | طراحی مدل شایستگی بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات | مهم‌ترین لایه‌های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات بعد شایستگی بنیادی شامل شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و بعد فناورانه شامل لایه عمومی و لایه شایستگی حرفه‌ای است |

اغلب تحقیقات انجام‌شده به بررسی و طراحی مدل شایستگی متخصصان و مدیران فناوری اطلاعات پرداخته‌اند. این در حالی است که در سازمان تأمین اجتماعی پس از تغییر ساختار در سال ۱۳۹۹، واحدهای آمار و فناوری اطلاعات در ستاد مرکزی و واحدهای استانی ادغام و در نتیجه سمت جدیدی

با عنوان رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات ایجاد شد. با توجه به اینکه رییس اداره مذکور می‌بایست از شایستگی‌هایی در هر دو حوزه آمار و فناوری اطلاعات برخوردار باشد، لذا طراحی مدل شایستگی برای این عنوان شغلی (که در تحقیقات گذشته مشاهده نشده بود)، متناسب با نیازهای خاص سازمان تأمین اجتماعی و مدلی نوآورانه بوده است. در این راستا تحلیل و بررسی شرح وظایف، برنامه‌های استراتژیک سازمان تأمین اجتماعی، مدل‌های شایستگی مشابه و نظرخواهی از خبرگان حوزه آمار و فناوری اطلاعات و استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای مقایسه و تعیین اولویت و وزن طبقات مختلف شایستگی‌ها و اولویت‌بندی شایستگی‌های درون و بیرون طبقات تعیین‌شده از وجوه متمایز و جدید این پژوهش است.

۳-۲. چهارچوب مفهومی



شکل ۱. چهارچوب مفهومی

۳. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی^۱ است؛ از نظر روش گردآوری داده توصیفی^۲ است و به لحاظ اینکه سازمان تأمین اجتماعی را بررسی می‌کند، مطالعه موردی^۳ به حساب می‌آید. همچنین، با توجه به اینکه شایستگی‌ها یا شاخص‌های ارزیابی ابتدا با روش بررسی مستندات و مصاحبه با خبرگان شناسایی و طبقه‌بندی می‌شود و سپس با استفاده از پرسشنامه و روش AHP داده‌ها جمع‌آوری و سپس پردازش شده‌اند، می‌توان گفت روش تحقیق آمیخته کیفی کمی است.

1. Applied
2. Descriptive
3. Case Study

در این تحقیق به دلیل محدود بودن حجم جامعه از روش نمونه‌گیری استفاده نشده است؛ بلکه تمامی اعضای جامعه در روش کمی و کیفی مورد نظر قرار گرفته شده است. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق کارشناسان خبره (نمایندگان معرفی شده) مرکز فناوری اطلاعات و آمار و اداره کل ارزیابی و پایش عملکرد (معاونت منابع انسانی و توسعه مدیریت)، جمعاً به تعداد شش نفر بود. در این بخش ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و مطالعه اسنادی است. در بخش کمی جامعه تحقیق شامل رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها و رؤسای ادارات تخصصی مرکز فناوری اطلاعات و آمار ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۷۲ نفر بود که با توجه به تعداد محدود اعضای جامعه، پرسشنامه (به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها) در بین تمامی اعضای جامعه توزیع شد. سپس با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس، مدل سازی و اولویت‌بندی مهارت‌های مشخص شده، شایستگی‌های مربوط به هریک از مهارت‌ها و به طور کلی تمامی شایستگی‌های رؤسای ادارات آمار و فناوری اطلاعات سازمان تأمین اجتماعی انجام و وزن مؤثر هریک از آنها تعیین شد (جدول ۴ تا ۹).

۳-۱. مراحل تهیه و تدوین مدل شایستگی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار

مراحل تهیه و تدوین مدل شایستگی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار شامل دو مرحله کلی بررسی کیفی و بررسی کمی بود که با استفاده از روش کیفی شایستگی‌های سمت مورد نظر استخراج و گروه‌بندی شد و در مرحله بعد با استفاده از روش کمی و استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی نظرات اعضای جامعه جمع‌آوری و اولویت و وزن اثر شایستگی‌ها مشخص شد.

الف. روش کیفی:

در مرحله اول با توجه به روش‌های اشاره شده در مبانی نظری تحقیق، گام‌های ذیل برای استخراج لیست کلی شایستگی‌ها و طبقه‌بندی آنها در گروه‌های هم‌سنخ و مشابه طی شد:

(۱) تعیین هدف: هدف از تدوین مدل شایستگی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار ارائه چارچوبی برای ارزیابی گزینه‌های تصدی سمت مذکور با استفاده از ابزارهای کانون ارزیابی و ایجاد مبنایی برای تعیین نیازهای آموزش و توسعه کارکنان است.

(۲) تحلیل شغل و بررسی مدل‌های شایستگی مرتبط: پس از تشکیل کمیته کارشناسی مرکب از کارشناسان اداره کل ارزیابی و پایش عملکرد و مرکز فناوری اطلاعات و آمار، جلسات مستمر به منظور تحلیل شغل و بررسی طرح‌ها و تجربیات مشابه برگزار شد. به همین منظور، مدل‌هایی که در برخی سازمان‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گرفت و همچنین، مدل‌های شایستگی تخصصی و عمومی سازمان تأمین اجتماعی بررسی شد. لازم به ذکر است تاکنون «مدل شایستگی مدیران سازمان تأمین اجتماعی» (مجری پروژه: آرین قلی‌پور) و «مدل شایستگی هفت گروه شغلی درون‌شعبه‌ای

سازمان تأمین اجتماعی» (مجری پروژه: سازمان مدیریت صنعتی) و «مدل شایستگی عمومی کارکنان سازمان» (مجری پروژه: بابایی زکیلی) تهیه و تدوین شده‌اند. استفاده از شایستگی‌های موجود در این مدل‌ها می‌تواند در تهیه لیست شایستگی‌های متناسب با شغل یا سمت مطروحه کارگشا باشد.

۳) بررسی شرح وظایف: در مرحله بعد شرح وظایف سمت رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار به دقت و به صورت مشروح بررسی و با توجه به طی مراحل قبلی، شایستگی‌های متناسب با هر بند مشخص و لیست اولیه شایستگی‌ها تعیین شد.

۴) بررسی برنامه‌های راهبردی، چالش‌ها و روندها: در این مرحله برنامه‌های راهبردی سازمان، روند فعالیت‌های سازمان در حوزه آمار و فناوری اطلاعات و چالش‌ها و شرایط کاری واقعی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها مورد توجه قرار گرفت و نکاتی به لیست اولیه شایستگی‌های تهیه‌شده اضافه شد.

۵) تهیه و دسته‌بندی شایستگی‌ها: در این مرحله لیست شایستگی‌های تهیه‌شده (شامل: دانش تخصصی، کار تیمی، تفکر سیستمی و راهبردی، مدیریت افراد و توسعه دیگران، تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری، آگاهی سازمانی، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری و پیگیری، هماهنگی و سازماندهی، تفکر تحلیلی، نظارت و ارزیابی، خلاقیت و نوآوری، و دقت و تمرکز) در جلسات کارشناسی بررسی و موارد مشابه ادغام شد. سپس نسبت به دسته‌بندی شایستگی‌ها در قالب پنج دسته شامل: مهارت‌های تخصصی و سازمانی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری، مهارت‌های رهبری و ویژگی‌های فردی اقدام شد.

ب. روش کمی:

در این مرحله با استفاده از داده‌های مرحله قبل (روش کیفی)، پرسشنامه مقایسه زوجی طراحی و به اعضای جامعه به‌منظور تکمیل ارسال شد.

۶) تهیه پرسشنامه و تحلیل داده‌ها: در این مرحله برای تعیین مهم‌ترین شایستگی‌ها، تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری در خصوص لیست شایستگی‌های منتخب از ابزار پرسشنامه و روش تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی استفاده شد. به همین منظور پرسشنامه مورد نظر به‌همراه فایل راهنمای تکمیل به کلیه ادارات کل و مدیریت درمان استانی و همچنین واحدهای ستادی ذی‌ربط ارسال شد تا رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار در صف و ستاد آن را تکمیل نمایند. پس از دریافت پرسشنامه‌ها، تحلیل‌های لازم به عمل آمد و مدل شایستگی سمت رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار با تعیین اولویت و اهمیت نسبی گروه‌ها و شایستگی‌ها آماده شد.

۷) تعیین ابزارهای شناسایی شایستگی‌ها: پس از تعیین شایستگی‌های مربوطه، مصادیق هریک از شایستگی‌ها تعیین و در گزارش نهایی درج شد و در پایان نیز ابزارهایی که بتوانند این شایستگی‌ها را تعیین کنند انتخاب شدند. به عبارت دیگر، ماتریس شایستگی‌ها و ابزارهای ارزیابی نیز تهیه شد.

۳-۲. آشنایی با سمت رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات در سازمان تأمین اجتماعی

با تغییرات ساختاری جدید در سازمان تأمین اجتماعی در سال ۱۳۹۹ و با ایجاد مرکز آمار و فناوری اطلاعات از ادغام دفتر راهبری سیستم‌ها و اداره کل آمار و اطلاعات، ردیف‌های رئیس و کارشناس ارشد فناوری اطلاعات و رئیس و کارشناس ارشد آمار در ادارات کل بیمه‌ای استان‌ها و مدیریت درمان استان‌ها نیز ادغام شد و ردیف «رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات» به وجود آمد. رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات تحت نظارت مستقیم مدیر استان (درمان و بیمه) فعالیت می‌کند و مدیریت و راهبری امور مربوط به نگهداری، توسعه و پشتیبانی از شبکه، نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای حوزه فناوری اطلاعات و امور اجرایی مرتبط با احصاء، گردآوری، طبقه‌بندی و ثبت آمار و اطلاعات حوزه عملکرد اداره کل / مدیریت درمان و واحدهای اجرایی تابعه و انجام اقدامات کنترلی و تهیه گزارشات مربوطه و وظایف نظارتی، برنامه‌ریزی، هماهنگی و توسعه منابع انسانی زیرمجموعه و... را بر عهده دارد. علاوه بر این، فشارهای بیرونی، درونی و روندهای حاکم بر سازمان و برنامه‌های استراتژیک (دستیابی به تأمین اجتماعی الکترونیک و زیرساخت‌های مناسب) و سیاست‌های مدیران عالی سازمان مبنی بر توسعه خدمات الکترونیک و فعالیت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات بر اهمیت و حساسیت جایگاه سازمانی این سمت افزوده است و داشتن مهارت‌ها و شایستگی‌های خاصی را برای رؤسای ادارات آمار و فناوری اطلاعات ضروری می‌نماید.

۳-۳. آشنایی با روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP و تکمیل پرسشنامه

یکی از کارآمدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است. AHP تصمیم‌گیرندگان را قادر می‌سازد تا اثرات متقابل و هم‌زمان بسیاری از وضعیت‌های نامعین و پیچیده را تعیین کنند. در این روش احساسات و قضاوت‌ها نیز در نظر گرفته می‌شوند (مشیری، ۱۳۸۰: ۶۴).

در روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP برای تهیه پرسشنامه از تکنیک مقایسه زوجی استفاده می‌شود؛ یعنی عناصر موجود دو به دو باهم مقایسه می‌شوند. برای این منظور معمولاً مقایسه زوجی براساس طیف ۹ درجه ساعتی انجام می‌شود. اگر دو عنصر هم‌اهمیت باشند، عدد ۱ انتخاب می‌شود. در مقایسه زوجی عناصر قانونی وجود دارد که شرط معکوسی نامیده می‌شود؛ برای نمونه اگر ترجیح عنصر A به عنصر B برابر ۳ باشد، ترجیح عنصر B به عنصر A برابر $\frac{1}{3}$ خواهد بود. طیف ۹ درجه ساعتی به صورت جدول زیر است:

جدول ۲. تریجیح و ارزش مقایسه عناصر پرسشنامه مقایسه زوجی

| ارزش | وضعیت مقایسه عنصر A به عنصر J | توضیح |
|------|----------------------------------|--|
| ۱ | ترجیح یکسان | عنصر A و J، اهمیت برابر دارند. |
| ۲ | بین ترجیح یکسان و کمی مرجح | عنصر A از ۲، J درجه مهم تر است. |
| ۳ | کمی مرجح | عنصر A از ۳، J درجه (کمی) مهم تر است. |
| ۴ | بین کمی مرجح و خیلی مرجح | عنصر A از ۴، J درجه مهم تر است. |
| ۵ | خیلی مرجح | عنصر A از ۵، J درجه (خیلی) مهم تر است. |
| ۶ | بین خیلی مرجح و خیلی زیاد مرجح | عنصر A از ۶، J درجه مهم تر است. |
| ۷ | خیلی زیاد مرجح | عنصر A از ۷، J درجه (زیاد) مهم تر است. |
| ۸ | بین خیلی زیاد مرجح و کاملاً مرجح | عنصر A از ۸، J درجه مهم تر است. |
| ۹ | کاملاً مرجح | عنصر A از ۹، J درجه (کاملاً) مهم تر است. |

به کارگیری روش AHP مستلزم پنج مرحله است. این مراحل شامل مدل سازی، قضاوت ترجیحی (مقایسات زوجی)، تعیین سازگاری قضاوت ها، محاسبات وزن های نسبی و ادغام وزن های نسبی است (مهرگان، ۱۳۸۳).

۱) مدل سازی: در این قدم، مسئله و هدف تصمیم گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط هستند، در آورده می شود.

۲) قضاوت ترجیحی: انجام مقایساتی بین شاخص های مختلف تصمیم و قضاوت در مورد اهمیت هر یک با انجام مقایسات زوجی؛ این کار با انجام مقایسات دو به دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و از طریق تخصیص امتیازات عددی که نشان دهنده ارجحیت یا اهمیت میان دو عنصر تصمیم است، صورت می گیرد.

۳) محاسبه وزن های نسبی: تعیین وزن «عناصر تصمیم» نسبت به هم از طریق مجموعه ای از محاسبات عددی است. قدم بعدی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی انجام محاسبات لازم برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از اطلاعات ماتریس های مقایسات زوجی است.

۴) ادغام وزن های نسبی: به منظور اولویت بندی شاخص های تصمیم، در این مرحله باید وزن نسبی هر عنصر را در وزن عناصر بالاتر ضرب کرد تا وزن نهایی آن به دست آید. با انجام این مرحله برای هر گزینه مقدار وزن نهایی به دست می آید.

۵) سازگاری قضاوت‌ها: تقریباً تمامی محاسبات مربوط به فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد و هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین شاخص‌ها نتیجه نهایی به‌دست‌آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد.

نرخ ناسازگاری وسیله‌ای است که سازگاری را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از مقایسات اعتماد کرد (مهرگان، ۱۳۸۳).

۴. تحلیل داده‌های تحقیق

۴-۱. بخش کیفی

در بخش کیفی تحقیق پس از بررسی طرح‌ها و تجربیات مشابه، طی برگزاری جلسات متعدد با نمایندگان مرکز آمار و فناوری اطلاعات سازمان تأمین اجتماعی، تحلیل شغل و شناسایی و تعیین شایستگی‌های رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات صورت پذیرفت. سپس شایستگی‌های مشخص شده با توجه به فراوانی تکرار آنها در برنامه راهبردی سازمان تأمین اجتماعی، شرح وظایف شغل موردنظر، معیارهای ارزیابی عملکرد، چالش‌های نوین سازمان سازمان تأمین اجتماعی به‌شرح زیر رده‌بندی شدند.

جدول ۳. فراوانی مدل شایستگی رئیس آمار و فناوری اطلاعات

| ردیف | عنوان شایستگی | فراوانی | ردیف | عنوان شایستگی | فراوانی |
|------|---------------------|---------|------|----------------------------|---------|
| ۱ | کنترل و نظارت | ۲۱ | ۱۱ | توانمندسازی و توسعه دیگران | ۴ |
| ۲ | دانش تخصصی | ۱۶ | ۱۲ | مدیریت زمان | ۴ |
| ۳ | ارتباط مؤثر | ۱۵ | ۱۳ | تفکر راهبردی | ۳ |
| ۴ | هماهنگی و سازماندهی | ۱۲ | ۱۴ | ارزیابی | ۳ |
| ۵ | تفکر تحلیلی | ۱۰ | ۱۵ | دقت و تمرکز | ۳ |
| ۶ | مسئولیت‌پذیری | ۹ | ۱۶ | حل مسئله | ۲ |
| ۷ | تفکر سیستمی | ۶ | ۱۷ | خلاقیت و نوآوری | ۲ |
| ۸ | پیگیری | ۶ | ۱۸ | مدیریت افراد | ۲ |
| ۹ | آگاهی سازمانی | ۶ | ۱۹ | کار تیمی | ۲ |
| ۱۰ | برنامه‌ریزی | ۵ | ۲۰ | تصمیم‌گیری | ۱ |

در ادامه با ادغام بعضی از شایستگی‌ها و کلاس‌بندی آنها در پنج گروه، مدل سلسله‌مراتبی شایستگی‌های رئیس اداره فناوری اطلاعات به صورت زیر ترسیم شد و با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP شایستگی‌های رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار سازمان تأمین اجتماعی اولویت‌بندی و وزن‌دار شد.



شکل ۲. مدل سلسله‌مراتبی شایستگی‌های رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات

۲-۴. بخش کمی

در ادامه به نتایج تحلیل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده اشاره می‌شود.

۲-۴-۱. نرخ سازگاری:

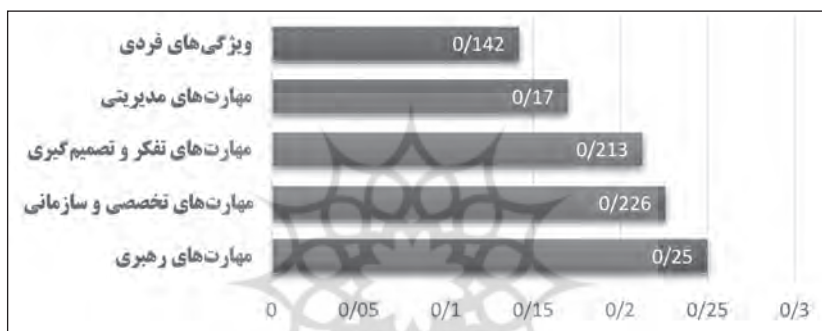
با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری در تمامی مقایسات زوجی کمتر از ۰,۱ است، لذا سازگاری مقایسات قابل قبول است و می‌توان به آنها اعتماد کرد.

۲-۴-۳. مقایسه‌های زوجی گروه‌های شایستگی‌ها:

نتایج مقایسه زوجی گروه‌های شایستگی‌ها در قالب جدول ۴ و شکل ۳ ارائه شده است. همان‌طور که از جدول ذیل (جدول ۴) مشخص است، براساس مقایسه زوجی گروه‌های شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار مهارت‌های رهبری رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به مهارت‌های تخصصی و سازمانی، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی تعلق می‌گیرد.

جدول ۴. مقایسه زوجی نسبت به مهارت‌های رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات (نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰۳)

| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|-----------------------------|-----------|
| ۱ | مهارت‌های رهبری | ۰,۲۵ |
| ۲ | مهارت‌های تخصصی و سازمانی | ۰,۲۲۶ |
| ۳ | مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری | ۰,۲۱۳ |
| ۴ | مهارت‌های مدیریتی | ۰,۱۷ |
| ۵ | ویژگی‌های فردی | ۰,۱۴۲ |



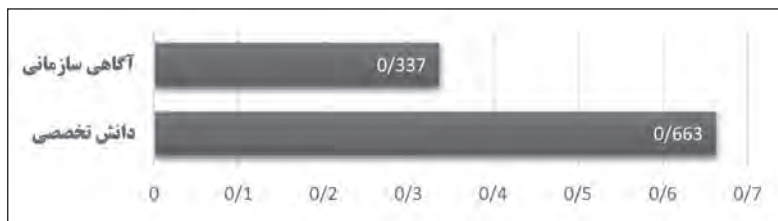
شکل ۳. وزن‌ها براساس آمار شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات

۴-۲-۳. مقایسات زوجی زیرگروه‌های شایستگی‌ها:

نتایج مقایسه زوجی زیرگروه‌های شایستگی‌ها در قالب جداول و اشکال ذیل ارائه شده است. همان‌طور که از جدول ذیل (جدول ۵) مشخص است، براساس مهارت‌های تخصصی و سازمانی، دانش تخصصی رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه بعدی نیز به آگاهی سازمانی تعلق می‌گیرد.

جدول ۵. رتبه‌بندی براساس مهارت‌های تخصصی و سازمانی (نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰)

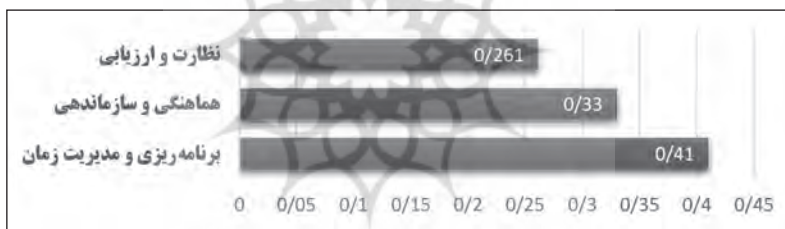
| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|---------------|-----------|
| ۱ | دانش تخصصی | ۰,۶۶۳ |
| ۲ | آگاهی سازمانی | ۰,۳۳۷ |



شکل ۴. وزن‌ها براساس مهارت‌های تخصصی و سازمانی

جدول ۶. رتبه‌بندی براساس مهارت‌های مدیریتی (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۰۵)

| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|---------------------------|-----------|
| ۱ | برنامه‌ریزی و مدیریت زمان | ۰.۴۱ |
| ۲ | هماهنگی و سازماندهی | ۰.۳۳ |
| ۳ | نظارت و ارزیابی | ۰.۲۶۱ |

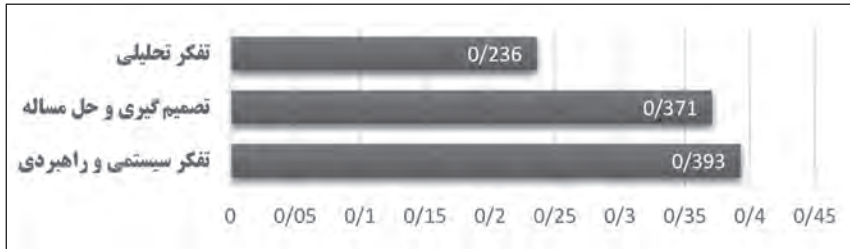


شکل ۵. وزن‌ها براساس مهارت‌های مدیریتی

همان‌طور که از جدول ۶ مشخص است، براساس مهارت‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب، به هماهنگی و سازماندهی و نظارت و ارزیابی تعلق می‌گیرد.

جدول ۷. رتبه‌بندی براساس مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۰۰۳)

| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|-----------------------|-----------|
| ۱ | تفکر سیستمی و راهبردی | ۰.۳۹۳ |
| ۲ | تصمیم‌گیری و حل مسئله | ۰.۳۷۱ |
| ۳ | تفکر تحلیلی | ۰.۲۳۶ |

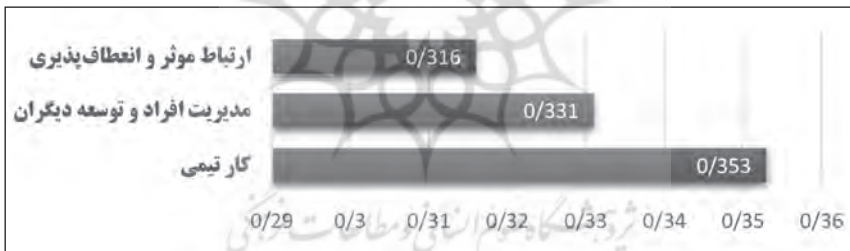


شکل ۶. وزن‌ها بر اساس مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری

همان‌طور که از جدول ۷ مشخص است، براساس مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری تفکر سیستمی و راهبردی رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب، به تصمیم‌گیری و حل مسئله و تفکر تحلیلی تعلق می‌گیرد.

جدول ۸. رتبه‌بندی براساس مهارت‌های رهبری (نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰)

| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|-----------------------------|-----------|
| ۱ | کار تیمی | ۰,۳۵۳ |
| ۲ | مدیریت افراد و توسعه دیگران | ۰,۳۳۱ |
| ۳ | ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری | ۰,۳۱۶ |

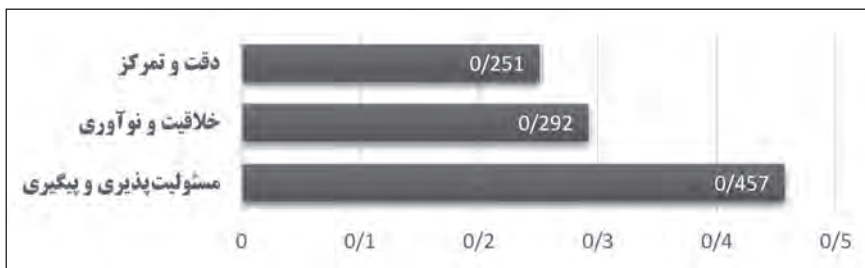


شکل ۷. وزن‌ها بر اساس مهارت‌های رهبری

همان‌طور که از جدول ۸ مشخص است، براساس مهارت‌های رهبری، کار تیمی رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب، به مدیریت افراد و توسعه دیگران و ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری تعلق می‌گیرد.

جدول ۹. رتبه‌بندی بر اساس ویژگی‌های فردی (نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰۲)

| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|------------------------|-----------|
| ۱ | مسئولیت‌پذیری و پیگیری | ۰,۴۵۷ |
| ۳ | دقت و تمرکز | ۰,۲۵۱ |
| ۲ | خلاقیت و نوآوری | ۰,۲۹۲ |



شکل ۸. وزن‌ها براساس ویژگی‌های فردی

همان‌طور که از جدول ۹ مشخص است، براساس ویژگی‌های فردی، مسئولیت‌پذیری و پیگیری رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب، به خلاقیت و نوآوری و دقت و تمرکز تعلق می‌گیرد.

۴-۲-۴. مقایسات زوجی شایستگی‌ها:

نتایج مقایسه زوجی کلیه شایستگی‌ها در قالب جدول ۱۰ و شکل ۹ ارائه شده است.

جدول ۱۰. رتبه‌بندی براساس شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار (نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰۳)

| رتبه | نام معیار | وزن معیار |
|------|-----------------------------|-----------|
| ۱ | دانش تخصصی | ۰,۱۵۰ |
| ۲ | کار تیمی | ۰,۰۸۸ |
| ۳ | تفکر سیستمی و راهبردی | ۰,۰۸۴ |
| ۴ | مدیریت افراد و توسعه دیگران | ۰,۰۸۳ |
| ۵ | تصمیم‌گیری و حل مسئله | ۰,۰۷۹ |
| ۶ | ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری | ۰,۰۷۹ |
| ۷ | آگاهی سازمانی | ۰,۰۷۶ |
| ۸ | برنامه‌ریزی و مدیریت زمان | ۰,۰۷۰ |
| ۹ | مسئولیت‌پذیری و پیگیری | ۰,۰۶۵ |
| ۱۰ | هماهنگی و سازماندهی | ۰,۰۵۶ |
| ۱۱ | تفکر تحلیلی | ۰,۰۵۰ |
| ۱۲ | نظارت و ارزیابی | ۰,۰۴۴ |
| ۱۳ | خلاقیت و نوآوری | ۰,۰۴۱ |
| ۱۴ | دقت و تمرکز | ۰,۰۳۶ |

همان‌طور که از جدول ۱۰ مشخص است، براساس آوزان شایستگی‌های رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات، دانش تخصصی رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به کار تیمی، تفکر سیستمی و راهبردی، مدیریت افراد و توسعه دیگران، تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری، آگاهی سازمانی، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری و پیگیری، هماهنگی و سازماندهی، تفکر تحلیلی، نظارت و ارزیابی، خلاقیت و نوآوری و دقت و تمرکز تعلق می‌گیرد. شکل زیر وزن‌های شایستگی رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات را نشان می‌دهد.



شکل ۹. وزن‌ها بر اساس آمار شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات

۵-۱. نتایج

شناسایی مهم‌ترین شایستگی‌های شغلی به‌عنوان پایه و اساس ارزیابی شایستگی‌های کارکنان اهمیت حیاتی در کانون‌های ارزیابی و توسعه دارد. چنانچه مدل شایستگی تهیه‌شده از دقت و اعتبار لازم برخوردار نباشد، انجام اقدامات و سرمایه‌گذاری‌های بعدی در طراحی ابزارها و برگزاری کانون‌های ارزیابی اثربخشی لازم را ندارد و باعث اتلاف منابع و تصمیم‌گیری نادرست خواهد شد. لذا انجام بررسی‌های جامع و طی مراحل شناسایی و تدوین مدل شایستگی و استفاده از روش‌های آماری و تصمیم‌گیری مناسب قبل از شروع عملیات اجرایی کانون‌های ارزیابی بسیار ضروری است. در این مقاله ضمن اشاره به فرایند کانون ارزیابی و تهیه مدل‌های شایستگی، موضوع طراحی مدل شایستگی رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار و اولویت‌بندی آنها با استفاده از روش AHP در سازمان تأمین اجتماعی تشریح شد.

مدل نهایی تهیه‌شده دارای سه سطح است که سطح اول به پنج حوزه یا گروه مهارتی دسته‌بندی شد. سطح دوم که شامل عناوین شایستگی‌ها است به ۱۲ عنوان تقسیم شد و در سطح سوم نیز مفاهیم و مصادیق شایستگی‌ها و ماتریس ابزارها قرار می‌گیرد. طبقه‌بندی دسته‌ها و شایستگی‌ها به شرح زیر صورت گرفته است!

۱- مهارت‌های رهبری: کار تیمی (۲)، مدیریت افراد و توسعه دیگران (۴)، ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری (۶)؛

۲- مهارت‌های تخصصی و سازمانی: دانش تخصصی (۱)، آگاهی سازمانی (۷)؛

۳- مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری: تفکر سیستمی و راهبردی (۳)، تصمیم‌گیری و حل مسئله (۵)، تفکر تحلیلی (۱۱)؛

۴- مهارت‌های مدیریتی: برنامه‌ریزی و مدیریت زمان (۸)، هماهنگی و سازماندهی (۱۰)، نظارت و ارزیابی (۱۲)؛

۵- ویژگی‌های فردی: مسئولیت‌پذیری (۹).

شکل ۹ نشان‌دهنده مدل نهایی شایستگی‌های سمت رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار ادارات کل استانی سازمان تأمین اجتماعی است:



شکل ۱۰. مدل شایستگی رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار

الف - مهارت‌های تخصصی و سازمانی

آگاهی سازمانی: آشنایی با اهداف، مأموریت‌ها، ساختار، چالش‌ها و استراتژی‌های سازمان در حالت کلی و همچنین، در حوزه آمار و فناوری اطلاعات؛
دانش تخصصی: برخورداری از دانش، مهارت، تجربه کافی در زمینه تخصصی موردنظر و به‌روزرسانی دانش تخصصی.

ب - مهارت‌های مدیریتی

برنامه‌ریزی و مدیریت زمان: استفاده صحیح از زمان، اولویت‌بندی امور، تعیین اهداف مناسب و روش‌های رسیدن به آنها، آشنایی با روش‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی.

هماهنگی و سازماندهی: توانایی هماهنگی بخش‌های مختلف حوزه کاری و انسجام‌بخشی در امور مختلف و ایجاد وحدت رویه و تقسیم کار و توزیع مناسب منابع، تدوین دستورالعمل‌ها و شفاف‌کردن انتظارات، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های مشاغل.

نظارت و ارزیابی: توانایی تعیین شاخص‌های کلیدی برای پایش و ارزیابی عملکرد، راهنمایی مستمر در رابطه با نحوه انجام کار در مسیر تحقق اهداف تعیین شده، شناسایی موضوعات مرتبط با عملکرد و تلاش برای بهبود آنها با ارائه بازخورد به‌موقع و درست، و هدایت تلاش‌های فردی کارکنان به سمت تلاش‌های گروهی و هم‌افزا را دارا است.

ج - مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری

تفکر سیستمی و راهبردی: اجزای یک سیستم را به صورت یک کل واحد و به هم پیوسته درک می‌کند و به محیط و اثرات آن توجه دارد؛ از زوایای مختلف موضوعات را بررسی می‌کند و اثرات اهرمی (عوامل مهم‌تر) را در محیط و داخل سیستم تشخیص می‌دهد و تحلیل خوبی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و آینده‌نگری دارد.

تفکر تحلیلی: اجزای مسئله و موضوعات یک موقعیت را به صورت منظم بررسی و بیان می‌کند، شکاف اطلاعاتی را شناسایی و از منابع مختلف و متعدد جمع‌آوری می‌کند، قادر به ارائه فرضیات در خصوص روابط میان عوامل مختلف و ارائه راهکار برای حل مسئله است.

تصمیم‌گیری و حل مسئله: قادر به شناخت ماهیت واقعی مسئله، تولید گزینه‌ها و راه‌حل‌های مسئله، تشخیص نقاط قوت و ضعف، هزینه و فایده هر گزینه، و انتخاب بهترین راه‌حل است و برای انتخاب گزینه عملی و پیاده‌سازی آن تلاش می‌کند.

د - مهارت‌های رهبری

ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری: توانایی انتقال اطلاعات و پاسخ مناسب، ارتباط متقابل، متقاعدسازی، ابراز همدلی، درک دیگران، حفظ ارتباط آزاد، احترام گذاشتن به تفاوت‌ها.

مدیریت افراد و توسعه دیگران: راهبری و مشارکت دادن افراد (از طریق آموزش، توسعه، ایجاد انگیزش و ...) در راستای ارائه بهترین عملکرد افراد از طریق هم‌راستاسازی آنها با مأموریت‌ها و تحقق اهداف استراتژیک سازمان و اهتمام در توانمندسازی خود و دیگران دارد و برای یادگیری مستمر تلاش می‌کند. کار تیمی: توانایی و علاقه‌مندی به عضویت در گروه و همکاری با دیگران را دارد و می‌کوشد از مجموع توانمندی‌ها، مهارت‌ها و انرژی افراد بیشترین بهره را کسب کند. همچنین، تفاهم، حل تعارض و تقویت روابط با دیگران را مد نظر دارد.

ه - ویژگی‌های فردی

مسئولیت‌پذیری: توانایی پذیرش مسئولیت عملکرد کارکنان تحت نظارت خود را دارد و راغب به پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

دقت و تمرکز: توجه و دقت فکر در هنگام انجام کاری، به طوری که غیر از آن کار محرک خاصی روی ذهن و توجه فرد تأثیری نداشته باشد. به عبارتی، روی اهداف کاری تا حصول نتیجه تمرکز دارد. خلاقیت و نوآوری: ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان که متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است.

با توجه به اینکه تعداد زیاد شایستگی‌ها در مرحله طراحی ابزارها و برگزاری کانون‌های ارزیابی دشواری‌هایی را به وجود آورده است و از طرفی، هدف از طراحی مدل شایستگی و برگزاری کانون ارزیابی تمرکز بر روی مهم‌ترین شایستگی‌ها است، لذا در گزارش نهایی ضمن ارائه اولویت‌بندی ۱۴ شایستگی فوق، پیشنهاد شد در مدل نهایی صرفاً ۱۲ شایستگی اول مورد توجه قرار گیرند. همچنین، با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، مهارت‌های رهبری در بین پنج دسته کلی شایستگی‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین گروه مهارت‌ها تعیین شدند، و پس از آن، مهارت‌های تخصصی و سازمانی، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریتی، و ویژگی‌های فردی قرار گرفتند. در صورت مقایسه شایستگی‌ها به‌صورت مجزا، می‌توان گفت دانش تخصصی با اختلاف قابل توجهی به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی رؤسای ادارات آمار و فناوری اطلاعات تعیین شده است و پس از آن، شایستگی‌های کار تیمی، تفکر سیستمی و راهبردی، مدیریت افراد و توسعه دیگران، تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری، آگاهی سازمانی، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری و پیگیری، و هماهنگی و سازماندهی قرار گرفتند. سه شایستگی اول، به ترتیب در ارتباط با مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی (مطابق با مدل کاتز^۱) هستند.

۵-۲. ماتریس ابزارهای سنجش شایستگی‌ها

بعد از طراحی مدل شایستگی برای کانون ارزیابی می‌بایست تعریف کنیم که هر یک از این شایستگی‌ها قرار است با چه تمرین‌هایی ارزیابی شوند. در حقیقت ابتدا باید بدانیم چه شایستگی‌هایی برایمان مهم است و سپس ابزارها و آزمون‌ها را متناسب با این شایستگی‌ها انتخاب کنیم.

در جدول ذیل ماتریس ابزارهای سنجش شایستگی‌های رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات ارائه می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Katz

جدول ۱۰. ماتریس ابزارهای سنجش شایستگی‌ها

| ردیف | شایستگی‌ها | ابزارهای سنجش | | | | | | | |
|------|-----------------------------|---------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|--------|-------|-----------|
| | | تست استدلال | آزمون روان شناختی | ایفای نقش | کار گروهی | بحث گروهی | مصاحبه | کازبه | کشف حقیقت |
| ۱ | دانش تخصصی | | | | | # | * | * | # |
| ۲ | کار تیمی | | | # | * | * | # | | |
| ۳ | تفکر سیستمی و راهبردی | * | | | # | * | # | * | |
| ۴ | مدیریت افراد و توسعه دیگران | | * | # | * | # | * | # | |
| ۵ | تصمیم‌گیری و حل مسئله | * | | | * | * | # | * | * |
| ۶ | ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری | | * | * | * | * | * | | |
| ۷ | آگاهی سازمانی | | | | * | * | * | * | # |
| ۸ | برنامه‌ریزی و مدیریت زمان | | | * | * | # | # | * | |
| ۹ | مسئولیت‌پذیری و پیگیری | | * | | * | # | * | # | |
| ۱۰ | هماهنگی و سازماندهی | | | | * | * | * | * | * |
| ۱۱ | تفکر تحلیلی | * | * | # | * | * | * | | |
| ۱۲ | نظارت و ارزیابی | | | * | * | # | * | * | |

* قابل سنجش

با توجه به شرایط و موضوع طراحی‌شده، می‌تواند قابل سنجش باشد.

۵-۳. مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها

در پژوهش حاضر هم‌سو با تحقیق حیدری دهنوی (۱۳۹۶) و تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۹) دانش تخصصی با اختلاف قابل توجهی به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی رؤسای ادارات آمار و فناوری اطلاعات تعیین شده است. برخلاف تحقیق تقوی فرهی و همکاران (۱۳۹۵) و تحقیق سعیدپناه و همکاران (۱۳۹۹) که مؤلفه‌های فردی و سازمانی و دانشی مهم‌ترین لایه‌های شایستگی مدیران فناوری اطلاعات معرفی شده‌اند، در این پژوهش مهارت‌های رهبری به‌عنوان مهم‌ترین گروه مهارت‌ها تعیین شد و پس از آن، مهارت‌های تخصصی و سازمانی، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی قرار گرفتند.

در اینجا هفت مرحله (پنج مرحله کیفی و دو مرحله کمی) به‌منظور تدوین یک مدل شایستگی برای هر گروه شغلی براساس تجارب برتر معرفی شد. خروجی این تحقیق مانند سایر تحقیقات مشابه ارائه یک مدل شایستگی اختصاصی برای یک عنوان شغلی سازمانی بوده است. به هر روی، گروه‌بندی

شایستگی‌ها، تعیین اولویت و وزن اثر آنها و همچنین، اولویت‌بندی شایستگی‌های درون هر گروه و نهایتاً اولویت‌بندی کلی شایستگی‌ها از وجوه متمایز و نوآورانه این تحقیق است. اولویت‌بندی طبقات و شایستگی‌های فوق راهگشای برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران سازمانی برای ارزیابی دقیق‌تر گزینه‌های ارتقاء به سمت رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات خواهد بود. همچنین، در طراحی برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه فردی با توجه به نتایج کانون‌های ارزیابی مؤثر است. علاوه بر این، تحلیل نتایج پرسشنامه‌ها که توسط اکثریت افرادی که در حال حاضر در استان‌ها در سمت رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات فعالیت می‌نمایند، دید مناسبی از شرایط، نیازها و الزامات کاری در دنیای واقعی (فارغ از مفاد شرح وظایف مکتوب و سایر اسناد سازمانی) ارائه می‌دهد.

در این تحقیق محدودیت‌هایی نیز وجود داشته است که شاید مهم‌ترین آنها جدید بودن عنوان شغلی رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات و کمبود مطالعات پژوهشی مشابه بوده است. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، این عنوان شغلی از ادغام دو حوزه کاری مجزا و سمت‌های رئیس اداره فناوری اطلاعات و رئیس اداره آمار و محاسبات به وجود آمده است و علی‌رغم تدوین شرح شغل مشخص، به دلیل اینکه تجربه و پیشینه لازم و کافی از این شغل و مقتضیات آن در سازمان تأمین اجتماعی وجود نداشته است، محدودیت‌هایی در دسترسی به منابع علمی اختصاصی و شناسایی دقیق شایستگی‌ها و همچنین، در دسترسی به اطلاعات مقایسه‌ای در سازمان‌های دیگر وجود داشته است. به همین منظور، بررسی مجدد موضوع و بازنگری در مدل تهیه‌شده در سال‌های آینده می‌تواند در تکمیل و بهبود مدل شایستگی سمت مذکور مفید باشد.

۴-۵. پیشنهادات

در پایان، علاوه بر ارائه مدل شایستگی تهیه‌شده، پیشنهاداتی برای سازمان تأمین اجتماعی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. تدوین ضابطه و طراحی سیستمی برای استقرار کانون ارزیابی به منظور شناسایی استعدادها و انتخاب و انتصاب گزینه‌های معرفی‌شده برای سمت رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات (به‌طوری‌که فارغ از تغییرات و سلايق مدیریتی، فرایند کانون ارزیابی در سطح حوزه مربوطه نهادینه شود)؛
۲. تدوین برنامه‌های آموزشی برای تقویت و پرورش شایستگی‌های استخراج‌شده در سطح رؤسای ادارات و کارشناسان زیرمجموعه مرکز آمار و فناوری اطلاعات؛
۳. استفاده از مدل تهیه‌شده در فرآیند جذب و استخدام کارشناسان حوزه فناوری اطلاعات و آمار؛
۴. طراحی مدل شایستگی برای سایر سمت‌های مدیریت و سرپرستی در سطح ستاد مرکزی و استان‌ها و واحدهای اجرایی به کمک هفت مرحله معرفی‌شده در این پژوهش و استفاده از ابزار کانون ارزیابی برای انتخاب شایسته‌ترین افراد برای سمت‌های موردنظر.

- بابایی زکیلیکی، محمدعلی (۱۳۹۹). *مهارت‌های ارزیابان در کانون ارزیابی و توسعه*. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بابایی زکیلیکی، محمدعلی (۱۳۸۳). «طراحی کانون ارزیابی مدیران»، تدبیر. شماره ۱۴۶، تیرماه ۸۳، ص ۱۲.
- بابایی زکیلیکی، محمدعلی (۱۳۸۶). *مبانی تدوین شایستگی های مدیران: مجموعه سخنرانی‌ها و کارگاه‌های آموزشی همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران*. تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- بالانتین، یان و نیگل پوا (۱۳۸۵). *کانون ارزیابی و توسعه مدیران*. ترجمه مسعود سلطانی، تهران: انتشارات آسیا.
- تقوی فرد، محمدعلی؛ محمدجواد جلیلی؛ میرعلی سیدنقوی و ایمان رئیسی وانانی (۱۳۹۹). «طراحی مدل سنجش میزان شایستگی متخصصین فناوری اطلاعات با رویکرد سیستم خبره»، مدیریت و بهره‌وری، سال چهارم شماره ۵۴ ص ۴۴-۲۴.
- تقوی فرهی، بهزاد؛ غلامرضا طحانی و وحید نادری درشوری (۱۳۹۵). «۹ شایستگی مدیران IT وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات»، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. باتومی گرجستان.
- تورنتن، جرج سی (۱۳۸۶). *کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی*. ترجمه سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی و سعید شهباز مرادی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- جمشیدی کوهساری، حمزه؛ زهرا بدلی و سیدمجید حسینی (۱۳۹۶). *عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- حیدری دهنوی، جلیل؛ حمیدرضا فیروزفر؛ الهام بهشتی جزن‌آبادی و امیرسالار ونکی (۱۳۹۶). «تصمیم‌گیری چندمعیاره باری انتخاب کارکنان حوزه فناوری اطلاعات بر مبنای مدل شایستگی: رویکرد ترکیبی سوارا و توپدم»، دهمین کنفرانس بین‌المللی انجمن ایرانی تحقیق در عملیات، بابلسر.
- خوشنمک، بهروز (۱۳۹۹). «ارائه الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی)»، رساله برای دریافت درجه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- دیانیتی، محمد و مریم عرفانی (۱۳۸۸). «شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها»، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۶، تیرماه، ص ۱۴-۱۹.
- رحیم‌نیا، فریبرز و وجیهه هوشیار (۱۳۹۱). «واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران در سیستم بانکی»، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱، ص ۱۳۸-۱۱۷.
- سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۸). «مدل شایستگی هفت گروه شغلی درون‌شعبه‌ای سازمان تأمین اجتماعی»، گزارش پروژه پژوهشی، کارفرما: سازمان تأمین اجتماعی و مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- سعیدپناه، مسعود؛ سیدمهدی الوانی و سیدذبیح‌الله هاشمی (۱۳۹۹). «طراحی مدل شایستگی بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات»، *مجله مدیریت توسعه و تحول*. شماره ۴۰، ص ۸-۱.
- شیروانی، طهماسب؛ محسن اسمعیلی؛ محمد احسانی و هاشم کوزه‌چیان (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین مدل شایستگی های هوشی مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران»، *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۴۵، ۱۳۳-۱۵۴.
- قلی‌پور آرین (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیران سازمان تأمین اجتماعی»، گزارش پروژه پژوهشی، کارفرما: سازمان تأمین اجتماعی و مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- مشیری، اسماعیل (۱۳۸۰). «مدل تعدیل‌شده AHP برای نظرسنجی و تصمیم‌گیری های گروهی». *دانش مدیریت*. شماره ۵۲، ص ۶۴.

- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳). پژوهش عملیاتی پیشرفته. چاپ اول، تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی.
 - واژیر، لیلا؛ و بیبی مرجان فیاضی (۱۳۹۴). «عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکار»، فصلنامه گروه منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. شماره ۳۷، ص ۱۲۶-۱۰۳.

- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K. & Rahman, U. (2016). "Intelligence and its Impact on Managerial Effectiveness and Career Success (Evidence from Insurance Sector of Pakistan)", *Journal of Management Development*, 35(4), 51-62.
- Bohlander. George W. (1998). *Managing Human Resource* (11th ed), south-western college publishing, USA, 1998, p. 268.
- Bowler, M. C., & Woehr, D. J. (2009). "Assessment Center Construct-related Validity: Stepping beyond the MTMM Matrix". *Journal of Vocational Behavior*, 75, 173-182.
- Chen, H. C. (2006). "Assessment Center: A Critical Mechanism for Assessing HRD Effectiveness and Accountability". *Advances in Developing Human Resources*, 8, 247-264.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). "Assessment Center Dimensions: Individual Differences Correlates and Meta-analytic Incremental Validity". *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 254-270.
- Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. A. (2002). "The Joint Effects of Noise, Job Complexity, and Gender on Employee Sickness Across 21 Organizations the CORDIS Study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 131-144.
- Horton. S. (2000), "The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector". *The International Journal of Public Sector*, 13(4), 306-320.
- Howard, A. (1998). "A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for the 21st Century". *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 13-52.
- Melancon, S. C., & Williams, M. S. (2006). "Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study". *Advances in Developing Human Resources*, 8, 283-314.
- Michael A. Campion and et al (2011); "Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling", *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). "Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers". *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, F. (2004). "Easing the Inferential Leap in Competency Modeling: The Effects of Task-related Information and Subject Matter Expertise". *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Lowery, Philip E, "A Survey of the Assessment Center Process in Public Sector". *Personnel Management*, 1996, Vol25, No3, p. 316.
- Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency-based Recruitment and Selection*. Wiley.