

ارایه مدلی برای طراحی سیستم و انتخاب مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت بر اساس نظام شایستگی

حسین سرمد^۱

کمال الدین رحمانی^۲

سلیمان ایرانزاده^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۱/۲۶ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۳/۵)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

اگر به بررسی سیستمهای منابع انسانی سازمانها بپردازیم، مشخص می شود که در بیشتر مواقع بین زیر سیستمهای مختلف آن از قبیل توسعه دانش، ارزیابی عملکرد، جذب ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستمهای منابع انسانی منتهی می شود. هدف این تحقیق

۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. kr۱۳۴۵۲۰۰۰@yahoo.com

۳- استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. iran-zadeh@iaut.ac.ir

ارایه مدلی برای طراحی سیستم و انتخاب مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت بر اساس نظام شایستگی بوده است این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام تحقیق، کیفی بوده است. جامعه آماری وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا. شامل کلیه مشاغل مدیریتی موجود (مدیران ستادی و استانی) می باشد. روش جمع آوری اطلاعات شامل مصاحبه های نیمه ساختاریافته برای بررسی فرایندهای شایستگی کارکنان استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار مکس کیودی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. بر اساس نتایج بدست آمده، ۶۲ شاخص در هشت بعد شایستگی مدیران وزارت صمت شامل فرایند سیستم پاداش و آیین سپاسگزاری و جانشین پروری، شناسایی شده و مدل مربوطه پس از برازش مورد تایید قرار گرفت در پایان جهت بهبود فرایندهای شایستگی و نحوه گزینش مدیران بر اساس شایستگی پیشنهاداتی ارائه شد.

واژگان کلیدی: شاخصهای شایستگی مدیران، تحلیل کیفی، وزارت صنعت، معدن و تجارت.

۱- مقدمه

بیشتر صاحبانظران سعی کرده اند با قرار دادن شایستگیها در مرکز و زیر سیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحبانظران وجود دارد، در تعداد زیر سیستمهای منابع انسانی مرتبط با شایستگیهاست برای مثال فریدنبرگ و لوی (۲۰۱۴) چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه بندی و پرداخت را مد نظر قرار میدهد. مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۱۱) نیز مشابه چنین شکلی است. کرارتز (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار زیر سیستم، زیر سیستم توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن میافزاید. اما جامعترین تصویر در این زمینه، توسط اسکواپرز (۲۰۰۳) ارائه شده است لذا به جهت اینکه هر شغل به دارنده شایسته آن از نظر ابعاد منابع انسانی واگذار شود، بهره وری نیروی انسانی به جهت تطبیق شغل و شاغل افزایش یابد، افراد با تفکر استراتژیک برای آینده سازمان تربیت شوند و در نهایت مزایا و موقعیتهای شغلی بر اساس شایستگی ها توزیع شوند نیاز به سیستم شایسته سالاری و مدیریت

شایستگی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، به عنوان یک ابزار قوی خواهد بود که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک میکند. برای اینکه یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند. باید شایستگیها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگیها را توصیف کند (علیپور و درگاهی، ۱۳۹۶).

در مدیریت منابع انسانی سنتی، تحلیل شغل مبنایی برای کارمند یابی، گزینش، آموزش، پاداش، ارزیابی و توسعه افراد بود. در مقابل، مدیریت منابع انسانی جدید مبتنی بر شایستگی بر روی تعریف، مدلسازی و ارزیابی شایستگیها تأکید داشته است. با استفاده از رویکرد شایستگی، اقدامات منابع انسانی در جستجوی کشف مهارتها، دانش و ویژگیهایی هست که به طور غیرمستقیم به موفقیت سازمان کمک کند و فعالیتهای منابع انسانی را پیرامون آن شایستگیها درک کند (دویس و همکاران، ۲۰۱۸). شایستگی ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری هستند. رویکرد شایستگی ها، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارتهای خود مفید خواهد بود. این رویکرد میتواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (کانسال و جین، ۲۰۱۹). در سطح بالاتر، نه تنها شایستگی های استراتژیک بلکه ترکیبی از شایستگی های فنی، مدیریت فنی و تعاملی ضروری خواهد بود مهارتهای عمومی، مدیریتی و فنی برای پیشرفت حرفه ای فرد ضروری است و افراد دارای تواناییهای مناسب قادر به انجام بهتر کار هستند (کانسال و جین، ۲۰۱۹). از طرف دیگر اگر به بررسی سامانه های منابع انسانی سازمانها پرداخته شود، در بیشتر مواقع بین زیرسیستمهای مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سامانه های منابع انسانی منتهی میشود (عریضی، ۱۳۹۹).

مدلهای شایستگی میتواند به عنوان شیوه ای برای یکپارچه کردن اقدامهای مختلف منابع انسانی به کار رود (احمدی و دیگران، ۲۰۱۳) میتوان هر یک از زیرسیستمهای مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیتهای منابع انسانی سازمان باشد. مدیریت شایستگی به طور تنگاتنگی با کوشش های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به علاوه مدیریت شایستگی به طور مستقیم با فعالیتهای سازمان برای تقویت دانش درونی و به کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد. سرمایه انسانی از جمله مهمترین دارایی هر سازمانی است.

استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم میسازد. تعاریف متفاوتی از شایستگی ارائه کرده اند که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت. رویکرد مبتنی بر شایستگی، باعث کارآتر شدن فرایندهای منابع انسانی در سازمان خواهد شد و این مهم، دستیابی به اهداف و چشم انداز هر سازمانی را تسهیل خواهد کرد وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران هم به عنوان یکی از ارکان حیاتی بخش اقتصادی دولت، با پیاده سازی انواع سیستم های یکپارچه مانند پنجره واحد و سرو کار داشتن با سرمایه گذاری تولید کالا و خدمات در کشور، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند همراهی و هم سویی نظام مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف طرح خواهد بود. جذب، توسعه و ایجاد انگیزه در مجموعه نیروی انسانی سازمان به عنوان مهمترین رکن وزارت صمت میتواند مسیر دگرگونی و تحول را هموارتر و آینده ای مطلوبتر را برای سازمان به ارمغان آورد. بر همین اساس تحقیق حاضر با توجه به اهمیت موضوع، قصد دارد تا طرح الگوی عملیاتی برای اجرای مدل نوین انتخاب مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت بر اساس نظام شایستگی، تعیین شاخصهای لازم برای مشاغل مدیریتی بر اساس معیارهای علمی و عملی را شناسایی و اجرا نماید.

۲- ادبیات و پیشینه نظری پژوهش

مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارند. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور مؤثر اجرا کنند با اینکه این تعریف به‌نظر ساده می‌رسد، اما نقش مدل‌های شایستگی کارکنان در طراحی سازمانی بسیار مهم است در حقیقت، به این دلیل که امروزه رقابت بین افراد با استعداد در بازار کار بالا گرفته است، خیلی از سازمان‌ها به مدل‌های شایستگی به‌عنوان مدیریت استعداد به روشی اساسی و مؤثر نگاه می‌کنند و آنها را برای استراتژی سازمان مهم می‌دانند دلیل این امر، این است که خیلی از شرکت‌ها از مدل‌های شایستگی برای اهداف زیر استفاده می‌کنند.

مدل تعالی منابع انسانی ایران

از آنجایی که در حال حاضر جامعه سازمانهای ایران به ویژه شرکتهای تولیدی و صنعتی با

چالشهای مهمی نظیر تحریم ها و رقابت روزافزون با رقبای توانمند داخلی و خارجی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار مواجه شده است، منابع انسانی بدون شک میتواند نقش موثری در توسعه و بهبود سازمانها ایفاء کند؛ بنابراین مدیران منابع انسانی به چارچوب راهنماییهای نیاز دارند تا بر اساس آن و با توجه به شرایط سازمانی خود، طرح جامع منابع انسانی خاص شان را برای پاسخ به چالشهای سازمانی و منابع انسانی تدوین کنند. مدل تعالی منابع انسانی ایرانی، چارچوب جامعی از ارزشهای محوری، معیارها و شاخصهای برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به حرفه ییهای منابع انسانی سازمانها کمک میکند تا با ارزیابی مستمر فعالیتها، رویه ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی نقاط قوت و فرصتهای بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها برنامه ریزی کنند؛ بنابراین تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار موثری است که میتواند شرکتهای سازمانها را به سوی تعالی منابع انسانی رهنمون شود. مدل مذکور دارای دو بخش اصلی است؛ بخش اول توانمندسازها که حوزه های منابع انسانی یک سازمان را حمایت و یکپارچه میکند و بخش دوم نتایج هستند که آنچه را که یک سازمان در حوزه های منابع انسانی و عملکرد سازمانی بهدست میآورد، پوشش میدهند. نتایج بر اساس ماهیت توانمندسازها به دست میآیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود مییابند. چرخه یادگیری و نوآوری کمک میکند تا توانمندسازها بهبود یابند و در نتیجه، بهبود نتایج حاصل شود (کانسال و جین، ۲۰۱۹).



شکل (۱) مدل تعالی منابع انسانی

اهداف تحقیق

- ۱- تهیه و تدوین نظام شایستگی شامل نظام شایستگی های سازمانی، فردی و راهبردی مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا.ا.
 - ۲- توصیف شایستگی های مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا.ا. به طوری که در زیر سیستمهای منابع انسانی قابل استفاده باشد.
 - ۳- ارایه نقشه اولیه به بخش منابع انسانی وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا.ا. جهت استفاده از نظام شایستگی در جهت یکپارچه سازی زیر سیستم های منابع انسانی با استفاده از نظام طراحی شده.
- در این پژوهش به یک سوال اساسی پاسخ داده میشود:
- ۴- ابعاد، مولفه ها و شاخص های شایستگی مشاغل مدیریتی وزارت صمت کدامند و از چه اولویتی برخوردار هستند؟

۳-روش شناسی پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق ترکیبی از روش پیمایشی و کتابخانه ای است که از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی خواهد بود از آنجایی که هدف تحقیق طراحی نظام شایستگی مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا.ا. میباشد گامهای اجرایی تحقیق طبق مدل مفهومی ارایه شده به شرح زیر بوده است.

گام اول وضعیت استخدام و انتصابات مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت، جهت شناسایی مدیران عالی و میانی مشخص و همچنین از نتایج تحقیقات و پروژه های انجام شده در وزارت خانه و اسناد و مدارک موجود استفاده شده است.

گام دوم با استفاده از پرسشنامه شماره یک با توجه به مولفه های توانمندی و ویژگی های فردی مورد نیاز برای مشاغل مدیریتی وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران و ابعاد آن مانند ویژگی های شخصیتی، ارزشی و شاخصهای مربوطه آن، مفهوم مهارت منابع انسانی مورد نیاز برای مشاغل مدیریتی وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران مانند ابعاد انسانی، مدیریتی و فنی و شاخصهای مربوطه آن، مفهوم نگرش و انگیزش مدیران مورد نیاز برای مشاغل مدیریتی وزارت

صنعت، معدن و تجارت ایران در ابعاد مانند نگرش پیشگیرانه، جسارت، تعهد و شاخصهای مربوطه آن، مفهوم دانش مدیریتی مورد نیاز برای مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران در ابعاد مانند دانش ساختاری، اجتماعی و انسانی و شاخصهای مربوطه آن مشخص شده اند.

در گام سوم جهت شناخت شایستگی های انفرادی، سازمانی و راهبردی پرسنل و با توجه به نتایج گام دوم که مولفه های توانمندی و ویژگی های فردی، نگرش و انگیزش، دانش و مهارت مورد نیاز برای مشاغل مدیریتی وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران مشخص شده اند شاخصهای عملیاتی با استفاده از آنتروپی شانون اولویت بندی شده اند.

گام چهارم در این مرحله ایجاد رابطه شایستگی های مشخص شده مدیران با ابعاد مربوطه با استفاده از تحلیل عاملی بررسی و مدل شاخصهای شایستگی اعتبار سنجی و مورد تایید قرار گرفت.

گام پنجم: طراحی سیستم ارزیابی فرایند استخدام و انتصاب مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا.ا با استفاده از استاندارد جهانی ۳۴۰۰۰ که یک نظام ارزیابی و پایش فرایند های نیروی انسانی بر اساس نظام شایستگی مشخص شده مدیران با توجه به نتایج مراحل قبلی است باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی، برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد مدیران تطبیق داده شده است.

گام ششم: در این مرحله سامانه جامع نظام ارزیابی شایستگی مدیران وزارت صمت جهت استقرار سیستم نظام شایستگی مدیران طراحی و ارایه شده است.

۴- یافته های پژوهش

همانطوریکه ذکر شد جهت بدست آوردن و احصای ابعاد، مولفه ها و شاخص های شایستگی مشاغل مدیریتی بر اساس مبانی نظری، پرسشنامه شماره یک در اختیار نمونه آماری قرار گرفته شد و در این پرسشنامه جهت تبدیل طیف های کیفی به کمی از روش لیکرت استفاده شده است به طوری که وزن طیف "کم اهمیت" عدد ۱، وزن طیف "لازم" عدد ۲، وزن طیف "نسبتاً ضروری" عدد ۳، وزن طیف "ضروری" عدد ۴، وزن طیف "خیلی ضروری" عدد ۵ خواهد بود لذا اگر همه نمونه آماری درجه اهمیت خیلی ضروری را برای یک شاخص انتخاب کنند جمع امتیاز برابر $111 * 5 = 555$ امتیاز و اگر همه نمونه آماری درجه اهمیت "کم اهمیت" را برای یک

شاخص انتخاب کنند جمع امتیاز برابر ۱۱۱ * ۱ = ۱۱۱ امتیاز خواهد بود همچنین برای طیف های دیگر مشابه همین روش به طوری که وزن طیف "لازم" عدد ۲، وزن طیف "نسبتا ضروری" عدد ۳، وزن طیف "ضروری" عدد ۴ و در جمع به ترتیب ۲۲۲ امتیاز، ۳۳۳ امتیاز، ۴۴۴ امتیاز خواهد بود. طبیعی است پاسخ گویان ترکیبی از درجات اهمیت را انتخاب کرده اند و با این توضیحات بیشترین امتیاز یک شاخص از نظر اهمیت و تاثیر در شایستگی مدیران برابر ۵۵۵ امتیاز و کمترین آن ۱۱۱ امتیاز خواهد بود. بر این اساس نتایج نقطه نظرات مدیران (نحوه انتخاب گزینه های پنج گانه) و خلاصه داده های ۱۱۱ پرسشنامه مدیران طبق جدول شماره ۱ می باشد.

جدول (۱) نتایج پرسشنامه شماره یک نمونه آماری مدیران

جمع	درجه اهمیت					تعریف رفتاری	قابلیت مهارت (شاخص ها) یا	شایستگی ها (مولفه ها)
	کم اهمیت	لازم	نسبتا ضروری	ضروری	خیلی ضروری			
۱۱۱	۰	۰	۱	۱۷	۹۳	توانایی تشخیص اولویت ها، پیش بینی تغییرات لازم برای رسیدن به نیازهای آتی و تعیین منابع مورد نیاز برای رسیدن به اهداف بلند مدت	برنامه ریزی	رشد
۱۱۱	۰	۰	۰	۱۹	۹۲	تعیین وظایف افراد زیر دست و تقسیم کار و هماهنگی آنها جهت رسیدن به اهداف و استفاده مفید از منابع	سازماندهی	
۱۱۱	۰	۰	۰	۱۱	۱۰۰	داشتن تهور و جسارت در اخذ تصمیمات منجر به نتایج سازنده، اعلام شفاف و صریح دیدگاههای راهبردی، توانایی تصمیم گیری در شرایط پیچیده متناسب با مقتضیات فرایند	تصمیم گیری	
۱۱۱	۰	۰	۱	۲۵	۸۵	میزان مراقبت و رسیدگی به جریان امور، پیگیری جریان اجرای برنامه ها و تحقق نتیجه موضوعات	نظارت و کنترل	

						اولویت دار در زمانهای مقرر با کیفیت و کمیت مطلوب		
	۱۱۱	۷۵	۳۱	۵	۰	سنجش نتایج کار و عملکرد نیروهای تحت سرپرستی و شناسایی انحرافات و ارایه راهنمایی های لازم	ارزشیابی	
	۱۱۱	۵۴	۴۱	۱۲	۴	توانایی فهم، طبقه بندی و تحلیلی داده ها و ارائه گزارش های مختلف به مسئول مافوق به شکل مطلوب	تجزیه و تحلیل داده ها و گزارش دهی	
	۱۱۱	۳۷	۴۴	۱۰	۱۹	تسلط بر احساسات خود، مدیریت و هدایت حالات و روحیات خود به سوی اهداف از پیش تعیین شده با توجه به باز خورد های دریافتی از محیط	خود مدیریتی	
	۱۱۱	۵۰	۳۸	۲۱	۲	قدرت اداره امور پیچیده و کیفی با ماهیت های گوناگون و متفاوت	قدرت انجام وظایف گوناگون	
	۱۱۱	۷۰	۳۵	۶	۰	توان تشخیص و اقدام بهنگام تخصیص مناسب و تاثیر گذار منابع به بخشهای مختلف در چهار چوب برنامه اجرایی	تخصیص منابع	
	۱۱۱	۴۱	۴۸	۲۱	۱	مجموعه مهارت های لازم برای استفاده مفید از زمان، تعیین و رعایت اولویت ها و مدیریت بهینه برنامه ها و فعالیت ها که در بستر زمان صورت میگیرد	مدیریت زمان	
	۱۱۱	۶۹	۳۱	۱۱	۰	توان هدایت و بکار گیری روش های مطلوب، تعامل گروهی و اداره مشارکتهای جمعی در راستای نیل به اهداف	هدایت و رهبری	رهبری

۱۱۱	۳۶	۳۹	۳۳	۲	۱	تلاش در برانگیختن دیگران برای رسیدن به هدف با ارائه تصویری روشن از آنچه باید بدست آید.	ایجاد انگیزه
۱۱۱	۴۱	۳۳	۱۲	۱۲	۲	افزایش توانایی های همکاران از طریق تفویض مناسب اختیارات ، انتقال به موقع اطلاعات و ارائه مشاوره به آنان	توانمند سازی
۱۱۱	۳۸	۳۰	۳۳	۸	۲	شناسایی نیاز های توسعه ای دیگران و تعلیم و مربی گری و کمک به دیگران در بهبود دانش یا مهارت های آنها	مربی گری و توسعه دیگران
۱۱۱	۲۶	۳۴	۳۷	۷	۷	میزان اقتدار و دور اندیشی در سازماندهی و بهره برداری موثر از منابع تحت اختیار در شرایط بحرانی و ناپایدار اطلاعات در جهت بهبود فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی	قدرت مدیریت تضاد
۱۱۱	۲۴	۳۰	۳۶	۱۲	۹	توانایی و کنکاش نظام مند اطلاعاتی که به یک موضوع مربوط اند و نگهداری و ثبت نظام مند آنها	جمع آوری اطلاعات و مستند سازی
۱۱۱	۶۵	۲۲	۱۱	۱۳	۰	درک اصول مدیریت نوین و آشنایی کامل به عوامل تشکیل دهنده آن مانند سیستم پیشنهادات ، بهبود مستمر ، و..... ۵S,TQM	مدیریت نوین
۱۱۱	۴۰	۲۶	۲۸	۱۳	۴	آشنایی نسبی با علوم مرتبط با مدیریت مانند روان شناسی ، جامعه شناسی ، سیاست ، اقتصاد ، جغرافیا و مهندسی و...	دانش بین رشته ای

۱۱۱	۴۵	۳۸	۱۲	۱۵	۱	مهارت ها ، دانش و اصول نشان دادن و فروش خدمات که شامل استراتژی و تاکتیک های بازاریابی و معرفی محصول یا خدمات با استفاده از تکنیک های فروش و بازاریابی	مهارت های فروش و بازاریابی	
۱۱۱	۲۹	۲۶	۲۵	۲۲	۹	شناسایی مسائل و تجزیه آن به اجزا و ارزیابی علت و معلولی بین اجزا	تجزیه و تحلیل مسائل	ویژگی های ذهنی
۱۱۱	۶۶	۳۶	۷	۲	۰	توان درک ، تجزیه و تحلیل و تعیین راهکار مناسب و سازنده در حل و فصل مسائل	حل مسئله	
۱۱۱	۳۲	۳۱	۳۰	۱۴	۴	توانایی رویارویی با حقایق و مفروضات موجود ، تشخیص سریع کمبود ها و نواقص طرحهای پیشنهادی و بررسی دلایل احتمالی عدم کارایی	توانایی نقد	
۱۱۱	۱۶	۱۵	۴۰	۲۹	۱۱	مهارت در ارزیابی اطلاعات و فعاليتها برای رسیدن به تصمیمات معقول و پیشنهادهای منطقی و واقع گرایانه و اجتناب از پیش داوری	داوری	
۱۱۱	۷۵	۱۸	۱۸	۰	۰	توانایی درک و شناسایی فرصت ها و تهدیدات آتی سازمان	قدرت پیش بینی و آینده نگری	
۱۱۱	۳۸	۳۰	۲۹	۸	۶	نگرش گسترده نسبت به مسائل جاری و توجه به تمامی عوامل ممکن و موثر در آن	جامع نگری	
۱۱۱	۱۵	۲۳	۴۸	۱۴	۱۱	انجام کامل فعالیت ها با توجه به تمام جوانب و اجزای آن	توجه به جزئیات	

۱۱۱	۶۵	۳۶	۸	۲	۰	آگاهی نسبت به موضوعات سازمان، تشخیص مسائل، تهدیدات و فرصت های بیرونی و درک تاثیر تصمیمات ضمنی آنها در سایر قسمتهای	هشماره سازمانی	
۱۱۱	۱۱	۲۸	۳۱	۲۶	۱۵	ارائه رسمی و موجز و مرتب مطالب و ایجاد اشتیاق در مستمعان	ارائه شفاهی	
۱۱۱	۳۰	۲۸	۲۲	۲۹	۲	توانایی تفسیر و ارائه موثر و نافذ افکار در مذاکرات و پیگیری هوشمندانه جهت القای آنها	مهارت مذاکره	
۱۱۱	۲۱	۲۴	۳۰	۲۱	۱۵	توانایی نفوذ در دیگران و کسب توافق جهت تغییر یا بازبینی تصمیم یا اقداماتی که ابتدا با آن مخالف بودند.	متقاعد سازی	
۱۱۱	۶۰	۳۳	۱۱	۷	۰	اهتمام ویژه به جایگاه مشتری جهت تامین رضایت آنها و برآورده کردن انتظارات آنها به شکل مطلوب	مشتری گرایی	ویژگیهای مکمل
۱۱۱	۳۰	۱۸	۴۱	۲۲	۰	جرات رویارویی برای انجام فعالیت در موقعیت های تجربه نشده و برای رسیدن به نتایج مشخص	ریسک پذیری	
۱۱۱	۱۵	۱۹	۵۱	۱۸	۸	تعیین اهداف و انتظاراتی از سطح عملکرد برای خود و دیگران در راستای تعالی عملکرد سازمان	کمال جویی حرفه ای	
۱۱۱	۳۰	۲۷	۳۰	۲۰	۴	ثبات و پشت کار در رسیدن به اهداف، حتی در موقعیت کمبودها ، محدودیتها و موانع	ثابت قدم بودن	
۱۱۱	۶۵	۳۵	۹	۲	۰	توانایی استفاده از کامپیوتر	مهارت کار با	

						از اینترنت گرفته تا ایمیل ، توانایی استفاده از نرم افزایهای صفحه گسترده و بانک های اطلاعاتی	کامپیوتر
۱۱۱	۲۱	۱۸	۳۱	۱۹	۱۲	اشتیاق و پیش قدمی در ارائه خدمت به همکاران و توجه به مسئولیت های اجتماعی	روحیه خدمت رسانی
۱۱۱	۶۵	۲۵	۱۰	۰	۱	میزان بهره گیری از منابع خارجی ، توانایی درک مطلب و تهیه گزارش به زبان انگلیسی و امکان اجرای مذاکرات به زبان انگلیسی	زبان انگلیسی
۱۱۱	۲۲	۳۰	۳۲	۱۸	۹	پذیرش گوناگونی و استقبال از تغییر ، ایجاد فضا برای تغییر و عدم مقاومت در مقابل تغییر	میل به تغییر
۱۱۱	۶۰	۳۶	۱۲	۳	۰	داشتن ثبات رای و نداشتن تزلزل شخصیتی به هنگام طرح تصمیمات متخذه و دیگاههای راهبردی مورد نیاز پیشبرد امور	قاطعیت
۱۱۱	۵۹	۳۳	۵	۱۲	۲	احساس و ایفای مطلوب مسئولیت ها ی محوله و میزان پیش قدمی در قبول مسئولیت بیشتر	احساس مسئولیت
۱۱۱	۳۰	۲۹	۳۴	۹	۹	میزان احساس تعلق خاطر به سازمان و پایندی به اصول و اهداف سازمان و تعهد به حفظ منافع ، مصالح و دفاع از حقوق سازمانی	وفاداری و عرق سازمانی
۱۱۱	۱۵	۲۳	۳۱	۳۰	۱۲	هوشیاری نسبت به نیاز ها و احساسات کارکنان ، همکاران ، ارباب رجوع و ارائه واکنش های مناسب	حساس بودن
۱۱۱	۲۰	۲۲	۳۴	۲۲	۱۳	اختیار کردن شیوه ملایم و	انعطاف پذیری

ویژگیهای
شخصیتی

						منعطف در برخورد با دیگران و در نظر گرفتن نظرات آنان و تغییر موضع در صورت لزوم		
۱۱۱	۶۱	۳۶	۶	۶	۲	توانایی پذیرش نظرات منطقی و آرای دیگران و عدم واکنش منفی به آن	انتقاد پذیری	
۱۱۱	۳۲	۳۰	۴۳	۳	۳	توانایی حفظ آرامش و سطح عملکرد در موقعیت های فشار کاری و چالش های سخت	تحمل فشار	
۱۱۱	۶۰	۲۵	۲۱	۵	۰	معیار اخلاقی و پایبندی به اصول و مصالحه نکردن بر سر آن	صداقت	
۱۱۱	۳۰	۳۳	۳۴	۹	۵	استفاده موثر از کانال های ارتباطی (رسانه های مختلف) و همچنین شناسایی روابط رسمی و غیر رسمی ارتباطات در سازمان	بکارگیری کانال های ارتباطی	مهارت های ارتباطی
۱۱۱	۴۰	۳۱	۲۰	۲۰	۰	نحوه رفتار و برقراری روابط با همکاران، مراجعین درون و برون سازمانی و میزان تحصیل منفعت در راستای اهداف سازمانی	روابط عمومی خوب	
۱۱۱	۷۰	۳۵	۴	۲	۰	توانایی بیان مسائل به صورت روان ، صریح، و گویا با انتخاب جملات مناسب	مهارت کلامی	
۱۱۱	۵۸	۳۶	۱۱	۵	۱	مهارت در مکتوب کردن شفاف ایده ها ، اطلاعات و ساختار درست دستوری و انتخاب لغات مناسب با هدف درک صحیح خواننده	ارتباط نوشتاری	

۱۱۱	۲۳	۲۸	۲۲	۱۵	۱۳	توانایی درک صحیح ، به خاطر سپاری و یاد آوری اطلاعات مکتوب	خواندن موثر	
۱۱۱	۲۱	۲۵	۲۹	۲۴	۱۲	اجتناب از یک سو نگری و گزینشی برخورد کردن در گوش دادن ، توانایی سوال برای تکمیل اطلاعات و نشان دادن توجه به درک مطلب	گوش دادن موثر	
۱۱۱	۵۷	۳۳	۱۰	۱۰	۱	حفظ امانت و پای بندی به عهد و پیمان ، قوت قلب در مصاف با رقبا و تحمل دشواری‌ها، دلیری و دلاوری در تصمیم گیری ها	شجاعت و امانتداری	ویژگیهای ارزشی
۱۱۱	۳۶	۳۱	۱۹	۱۵	۱۰	ایجاد برابری و تساوی، بخشیدن حق هر صاحب حقی، رعایت عدل و انصاف میان خود و دیگران	رعایت عدل و انصاف	
۱۱۱	۱۸	۳۴	۲۹	۲۲	۸	انجام واجب هایی که مربوط به امور اعتقادی میباشد(اصول و فروع دین)	انجام واجبات	
۱۱۱	۳۲	۲۷	۳۶	۱۰	۶	ایمان و توکل به خدا و پابندی به ارزش های مبنایی اسلام و اعتماد به خدا و نصرت الهی برای انجام وظایفش	داشتن ایمان	
۱۱۱	۵۸	۲۶	۲۱	۱۱	۰	رعایت تقوای الهی، ترس از فریبکاری و غلبه بر نفس خویش و امانتدار	تقوای دینی ، مالی و سیاسی	
۱۱۱	۱۳	۲۶	۳۸	۲۲	۱۲	عدم دل بستگی به مظاهر دنیا و رهایی از تجملات و تشریفات زاید زندگی و بی پیرایه بودن ، عدم تجمل گرایی و رفاه زدگی	ساده زیستی	

۱۱۱	۶۶	۳۶	۶	۲	۱	داشتن سطح تحصیلات مرتبط، فوق دیپلم ، لیسانس ، فوق لیسانس ، دکترا) با توجه به شغل و رده سازمانی	داشتن سطح تحصیلات لازم	ویژگیهای تخصصی
۱۱۱	۶۳	۴۲	۳	۳	۰	داشتن رشته تحصیلی مرتبط با توجه به شغل و رده سازمانی	داشتن تحصیلات مرتبط	
۱۱۱	۷۱	۲۶	۹	۵	۰	داشتن تجربه در رده های شغلی مرتبط با توجه به سلسله مراتب سازمانی	داشتن تجربه لازم	
۱۱۱	۶۸	۳۵	۸	۰	۰	طی کردن دوره های آموزشی سطح بالای مدیریتی ، کارشناسی و تخصصی لازم با توجه به نوع رده سازمانی	طی کردن دوره های آموزشی مورد نیاز	

منبع: یافته های تحقیق

مدل مفهومی تحقیق با توجه به داده های پرسشنامه مورد تایید قرار میگیرد. شناسایی قابلیتها و شایستگیهای مدیران منابع انسانی سازمانها نشاندهنده حرکتی ارزشمند برای حرفه یی شدن سرمایه های انسانی است، با این وجود هنوز جای خالی یک مدل جامع و بومی برای ایجاد یک به طور کلی، اگرچه تلاشهای انجام شده توسط انجمنها، موسسه های رویکرد نظام مند در مبانی نظری منابع انسانی کشورمان احساس میشود. مدل معرفی شده در این تحقیق که ترکیب نتایج حاصله از تحقیقات نظری و تجربی پژوهشگران ایرانی و خارجی است، شاید بتواند الگویی استاندارد برای تقویت و بهبود مستمر تواناییها و عملکرد حرفه یی کارکنان سازمانها فراهم سازد. با توجه به سه رویکرد مطرح شده و نظر به اینکه در هر یک از این رویکردها از روشها و منابع گوناگونی برای شناسایی شایستگیهای مورد نیاز مدیران منابع انسانی استفاده شده است. از این رو، با تلفیق و یکپارچه سازی نتایج مطالعات رویکردهای سه گانه میتوان نسبت به تدوین مدل شایستگی مدیران منابع انسانی با برخورداری از روایی معتبر اقدام کرد. با تلفیق نتایج سه رویکردهای ذکر شده و مورد مطالعه، بحث و تبادل نظر مجدد با حضور مدیران، استادان

دانشگاه و خبرگان حوزه منابع انسانی، شایستگیهای احصا شده را در مدیریت، رهبری، مهارتهای فنی، مهارتهای ذهنی، ویژگیهای شخصیتی، مهارتهای ارتباطی، ویژگیهای مکمل و ارزشی دسته-بندی نموده که هر یک از این شایستگیهای اصلی به شایستگیهای فرعی (شاخصها و مهارت ها) تقسیم شده اند. با توجه به مطالعات پیشینه تحقیق و مبانی نظری و جهت رسیدن به اهداف عملیاتی این تحقیق، مدل مطالعاتی آن به شرح شکل (۲) تعریف شده بود.

شکل (۲) مدل نظام شایستگی منابع انسانی (مدیران) متناسب با مأموریت و اهداف وزارت صمت

۵- بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از پرسشنامه شماره یک (پرسشنامه شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخصهای شایستگی مدیران وزارت صمت حاکی از آن است که ۶۲ شاخص در ۸ مولفه شناسایی شدند که در رتبه بندی با روش آنتروپی شانون، شاخص های تصمیم گیری، برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، داشتن تجربه، مهارت مذاکره، حل مسئله و بالاترین ضریب اهمیت را دارا میباشد و به تبع بالاترین اولویت را دار هستند و شاخص های ارائه شفاهی، حساس بودن، انجام واجبات از پایین ترین اهمیت در مقایسه با سایر شاخص های شایستگی مدیران را به خود اختصاص داده است. همچنین رتبه بندی ابعاد یا مولفه های اصلی شایستگی مدیران بدین صورت بوده است که مولفه های شایستگی مدیران بعد "مدیریتی" بالاترین ضریب اهمیت را دارا میباشد و به تبع بالاترین اولویت را داراست. بعد مولفه ویژگیهای تخصصی در رتبه دوم و به ترتیب رهبری، ویژگی های شخصیتی، ویژگی های ذهنی، ویژگی های ارزشی، ویژگی های مکمل و در نهایت مهارت های ارتباطی کمترین ضریب را در میان ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران به خود اختصاص داده است

این نتایج با نتایج تحقیقات لومباردو و اچینگر (۲۰۱۸) که سه شایستگی از شش شایستگی که شامل، تمرکز بر مشتری، نتیجه گرا، و حل مساله را در یک گروه طبقه بندی کردند. آنها استدلال می کنند که آنها، مهارت هایی هستند که فراوان وجود دارد و باید برای توسعه بکار

گرفته شود همخوانی دارد. همچنین با نتایج تحقیقات جنتری و همکاران (۲۰۰۸) که بر اساس نتایج آنها که وجود تغییر در مهارت های مدیریتی را از سال ۱۹۸۰ را بررسی کردند آنها دریافتند که حتی با بسیاری از تغییرات نیروی کار، مهارت های اصلی مورد نیاز مدیران زیاد تغییر نمی کند. مدیریت زمان و روابط در حال حاضر نسبت به دهه ۱۹۸۰ مهم تر هستند. به طور مشابه، مهارت های اداری / سازمانی در حال حاضر از دهه ۱۹۸۰ کم اهمیت تر هستند. تحقیقات آنها بینش مهم را به درون بحث شایستگی کلی / خاص وارد کرد. به طور خاص، آنها دریافتند که تفاوت در شایستگی های مورد نیاز سطح مدیریتی وجود دارد. اهمیت تاثیر گذاری، رهبری، خطر پذیری و نوآوری در سطح مدیریتی افزایش یافته است. مواردی از قبیل دیدن احساس اطلاعاتی که آنها میگیرند و شناسایی مشکل برای مدیران ارشد نسبت به دیگر سطوح مدیریت کمتر مهم بودند. آنها مهارت های رهبری، تمرکز بر مشتری، نتیجه گرا، حل کننده مشکل، مهارت های ارتباطی، و کارکنان تیمی را به عنوان شش حیاتی ترین قابلیت فهرست کردند و برای ارزیابی مدیران در فرایند بررسی سالانه استفاده می شوند.

همچنین با نتایج تحقیقات یوکل (۲۰۱۶) که مطالعاتی در مورد مولفه هایی که رهبران موثر را تشکیل می دهند، انجام داده اند. بر اساس نتایج آنها رویکرد رفتاری به طور عمده روی دو جنبه از اثربخشی مدیریتی متمرکز شده میشود، توجه به زیردستان و توانایی برای نوآوری در ساختار در بخشی از سازمان که در آن رهبر مسئول است. پژوهش با رویکرد ویژگی نتیجه گرفته است که مهارت های خاص، مانند توانایی تحلیلی، متقاعد کنندگی، توانایی صحبت کردن، حافظه برای جزئیات بیشتر، همدلی، تدبیر و افسون اکثر موقعیت های رهبری مدیران به شمار میاید.

همچنین با نتایج تحقیقات توماس و سیرنو (۲۰۱۴) که مهارت ها و توانایی های مورد نیاز مدیران کسب و کار را بررسی می کند. این مطالعه ۱۱۵ شایستگی را مورد بررسی قرار داد، که مدیران در محل کار استفاده می کنند. این فعالیت ها در سه حوزه تقسیم شدند: حوزه ارتباطات، رهبری و کنترل. این مطالعه نمونه هایی از شایستگی ها را در حوزه ارتباطات ارائه کرد از جمله پیروی از رهنمودهای مافوق، ارتباط تلفنی، ارتباط با مافوق، و خواندن گزارشات شرکت. این مطالعه همچنین مصداق هایی از شایستگی های کنترل نظیر رسیدگی به شکایات از زیردستان، پیروی از کانال های مناسب قدرت، و شناسایی به موقع اشتباهات کارکنان را در بر می گیرد

منابع :

- قلیچلی، بهروز (۱۳۸۶) **تعالی منابع انسانی، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود، انتشارات سرآمد**، تهران ص ۱۹۳
- هاشمی، سید ذبیحاله، قلیچلی، بهروز، و غلامزاده، داریوش (۱۳۹۸) **شایستگی های منابع انسانی** مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، صفحه ۲۷۵.
- احمدی، علی اکبر، حسن درویش، محمدجواد، سبحانی فر، حامد فاضلی، کبریا (۲۰۱۷) **مدلسازی شایستگیهای منابع انسانی بر اساس آموزه های نهج البلاغه (مطالعه موردی سنخیت سنجی شایستگیهای منابع انسانی در دانشگاه امام صادق (ع))**، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، ص. ۱۰۸
- دیانتي، محمد، عرفانی، مریم (۱۳۸۸) **شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها، ماهنامه تدبیر**، شماره ۲۰۶، تیرماه، ص ۱۹
- عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۴) **طرح شایستگی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران**
- سبک رو، مهدی (۱۳۹۷) **طراحی مدل شایستگی روسای گروههای مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور**، پایان نامه دکتری، پژوهش نامه مالیات شماره ۴۰ سال ۱۳۹۷
- حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه، (۱۳۹۴) **مدیریت منابع انسانی پیشرفته**، چاپ اول، تهران، نشر یکان.
- علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین (۱۳۸۶)، **شناسایی شایستگی های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی**، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
- کارترایت، راجر، (۱۳۹۶) **مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی**، ترجمه: محمدعلی گودرزی، محمد علی. نشر رسا
- هاشمی، سید ذبیحاله، قلیچلی، بهروز، و غلامزاده، داریوش (۱۳۹۱) **شایستگی های منابع انسانی** مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، صفحه ۲۷
- دانایی فرد حسن پژوهش های مدیریت در ایران (۱۳۹۹)، دوره بیست و چهارم - شماره ۳ علمی - پژوهشی (وزارت علوم) / صفحه ۱ تا ۲۵
- حصیری، اسد (۱۳۹۷) **ارتقای روحیه کارکنان سازمانهای دولتی بوشهر: بررسی نقش اعتماد سازمانی و شایستگی مدیریتی مدیران دولتی**، پایان نامه، کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس

- کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸) توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، نشر آئیژ
- خدایار، ابیلی (۱۳۹۳) مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی، پژوهشنامه بیمه، دوره ۲۹، شماره ۳ (مسلول ۱۱۵)؛ از صفحه ۹۵ تا صفحه ۱۲۴.
- میر سپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، (۱۳۹۷) جزوه درس مدیریت منابع انسانی دوره دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات تهران.
- حسینی، سید محمود، (۱۳۹۴) نظام شایستگی در شرکت ملی گاز ایران با تاکید بر جذب شایستگان و پرورش کارآمدان، اولین همایش توسعه شایسته سالاری
- حمیدی زاده، محمد رضا؛ حسین زاده شهری، معصومه، (۱۳۹۷) طراحی مدل تعیین شایستگی های محوری سازمانی، مورد کاوی: شرکت ایران خودرو، چشم انداز مدیریت، شماره ۲۹،
- سلطانی، مسعود، (۱۳۸۵) تدوین مدل شایستگی های سازمان تامین اجتماعی، خبرنامه الکترونیکی آریانا، آدرس اینترنتی:
- صادقیان، مسعود؛ نهایندی، محمد، (۱۳۹۶)، تدوین مدل شایستگی مشاغل مدیریت پروژه در پژوهشگاه نیرو، بیست و پنجمین کنفرانس بین المللی برق

- Lawson, T. E and V.Limbrick (۲۰۱۶). "Critical competencies and development experiences for top HR executives", Human Resource Management, ۳۵(۱P.۷), ۶۷- ۸۵
- Schoonover, sc. (۲۰۰۲). Human Resource Competencies for the year ۲۰۰۲. Us: SHRM foundation.
- Boyatzis, R. E., (۲۰۱۷) "The competent manager: A model for effective performance", New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.