

بسمه تعالی

طراحی و تحلیل الگوی شایستگی های مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

نادر محمد جعفری (نویسنده مسئول)

دانشجوی مدیریت اجرایی پردیس علوم و تحقیقات سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

دکتر محسن فرهادی نژاد

استادیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان، ایران

منبع استخراج مقاله: پایان نامه کارشناسی ارشد

Jafari20651@yahoo.com

## چکیده:

نظام اداری یکی از محورهای اصلی توسعه ی کشورها به شمار می آید و مدیریت اثربخش نیز شاه کلید یک نظام اداری توسعه یافته تلقی می شود. بنابراین تمرکز روی مقوله ی شایستگی های مدیریتی به منظور ارتقای سطح اثربخشی، نقش مهمی در برنامه های تحول اداری دارد.

هدف این تحقیق طراحی و تحلیل الگوی شایستگی های مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه امور اجتماعی است. از آن جا که کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آن ها مستلزم بهره گیری از روش های آمیخته (ترکیبی) پژوهش بوده و از سویی یکی از بهترین روش های کیفی و کمی که با هدف و سؤال این مطالعه سازگاری دارد، روش آمیخته (ترکیبی) می باشد، از این روش جهت انجام تحقیق بهره گیری شد.

در مرحله اول به منظور رسیدن به هدف تحقیق، منابع اولیه و ثانویه مورد استفاده قرار گرفته است. اطلاعات اولیه از طریق مصاحبه نیمه هدایت شده و طراحی پرسش نامه، ارسال برای 125 نفر از مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جمع آوری شده است. از منابع ثانویه متشکل از کتب، مجلات و مقالات نیز برای حمایت از یافته های تحقیق استفاده شده است. مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیران کل استانی شناسایی و مقوله بندی شده اند. 27 شایستگی شناسایی شده، برای اعتبار سنجی به صورت پرسش نامه ایی باز میان 145 نفر از مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی توزیع شده که از این تعداد 125 پرسش نامه عودت داده شد.

پاسخ های بدست آمده، با استفاده از آزمون خی دو پردازش، بررسی و در نهایت، تعداد 9 شایستگی، به عنوان شایستگی های اولیه ی مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تعیین شدند. در مرحله ی دوم اهمیت هر یک از شایستگی ها با استفاده از تکنیک آزمون فریدمن مشخص گردیدند. یافته ها نشانگر آن است که مدل شایستگی های مدیران کل استانی دارای 9 شایستگی در قالب 3 مقوله ی کلی شایستگی فردی، تعاملی، سازمانی قابل ارایه می باشد. که می تواند به عنوان یک شاخص برای مدیران و سازمان های تابعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی که قصد دارند درجه اثربخشی خود و مدیران خود را ارزیابی نمایند نیز مورد استفاده قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** شایستگی های مدیریتی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، نظام اداری

## اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق:

صاحب نظران مدیریت، رشد و توسعه نیروی انسانی را در گرو انتخاب و به کارگماری صحیح نیروی انسانی در مشاغل و پست های مدیریتی و پست های سازمانی می دانند (سیدجوادین، 1373). امروزه یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان ها چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، وجود مدیران شایسته است. به همین دلیل در دهه های اخیر پژوهش ها در زمینه ی شایستگی های مدیریتی فزونی یافته و تاکنون پژوهش های متعددی در این حوزه صورت گرفته است. اما آن چه حائز اهمیت است آن است که شایستگی های مورد نیاز وابسته به نوع سازمان (خصوصی / دولتی) اهمیت شغل، فرهنگ ملی و یا حتی ویژگی های شخصی افراد، متفاوت است. سازمان های امروزی برای رویارویی با تغییرات گسترده، نیازمند شناسایی و پرورش شایستگی های مدیران در سازمان ها هستند، چرا که در عصری به سر می بریم که مدیران شایسته به مثابه سرمایه هایی برای سازمان محسوب می گردند که سازمان ها برای موفقیت و حیاتشان به آن ها نیاز مبرم دارند (اسدی، 1389). پژوهشگران متعددی از جمله مک لگان<sup>1</sup> (1980)، بویاتزیس<sup>2</sup> (1982)، دولویکز<sup>3</sup> (1989)، گلیز<sup>4</sup> (1989)، کانینگ<sup>5</sup> (1990)، گریبک و همکاران<sup>6</sup> (1992)، استوارد و هاملین<sup>7</sup> (1993)، لادو و ویلسون<sup>8</sup> (1994)، مک هیل<sup>9</sup> (1995)، کوریه و داربی<sup>10</sup> (1995) می یار<sup>11</sup> (1996) و پیکت<sup>12</sup> (1998). به مزایای ناشی استفاده از مدل های شایستگی اشاره نموده اند. از جمله، استفاده از آن ها در استخدام و انتخاب مدیران و کارکنان، ارزیابی عملکرد، تدوین شرح مشاغل، تدوین برنامه های آموزشی به منظور ارتقای توانایی های مدیریتی و کارکنان، افزایش عملکرد سازمانی، و برنامه ریزی سازمان، برنامه ریزی مسیر شغلی، ارتباطات، توانمند سازی کارکنان جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و اجرای برنامه های تغییر سازمانی.

---

1. Mc Lagan

2. Boyatzis

3. Dulewicz

4. Glaze

5. Canning

6. Garrick

7. Steward & Hamlin

8. Lado & Wilson

9. McHale

10. Currie & Darby

11. Meyer

12. Pickett

براساس یکی از مطالعات که توسط هافریشتر و اسپنسر<sup>1</sup> انجام شد، از 217 شرکت مورد بررسی، 90 درصد شرکت ها از مدل های شایستگی برای مدیریت عملکرد، 88 درصد برای موضوعات کارگزینی، 64 درصد برای تدوین بسته های مزایا و جبران خدمات و 62 درصد برای برنامه های آموزش و توسعه از آن ها استفاده می کردند. رویکرد شایستگی از سوی سازمان ها به عنوان راهی برای کنترل هزینه های آموزشی از طریق پرورش رفتارهای درست برای انجام وظایف با نگاهی به عملکرد سازمانی در نظر گرفته می شود. یکی دیگر از مزایای مدل های شایستگی، استفاده از آن ها برای ارزیابی مهارت های کنونی مدیران و مقایسه آن با مهارت های مورد نیاز مدیران برای انجام موفق وظایف می باشد (کوئینگزفیلد<sup>2</sup>: 2007).

از آن جا که پیشبرد همه جانبه امور وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مستلزم وجود مدیران و کارکنان شایسته و کارآمد است، جذب افراد مناسب برای تصدی پست های مدیریتی و یا توانمندسازی مدیران موجود و تبدیل آن ها به مدیرانی اثربخش، نیازمند داشتن آگاهی لازم در زمینه شایستگی های مدیریتی، که مدیران اثربخش را از مدیران غیراثربخش تفکیک نماید، می باشد. بنابراین می توان از طریق مطالعه شایستگی های مدیرانی که اثربخشی و کارآیی شان به نحوی به اثبات رسیده، به دانش لازم در خصوص نوع مهارت های ضروری برای مدیریت مؤثر در فضای فرهنگی و سازمانی دست یافت. در واقع انجام این پژوهش که بر مبنای منطق الگو برداری از مدیران کل استانی در حال حاضر و مدیران با تجربه قرار دارد، می تواند ابزار بسیار ملموس و عملیاتی جهت طراحی راهبردهای توسعه مدیران کل استانی فراهم ساخته و در صورت اعتقاد راسخ سیاستگذاران و حمایت از اجرایی نمودن نتایج طرح، می توان امیدوار بود در یک فرآیند کوتاه مدت، کیفیت (عملکرد) مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به نقطه بالاتری ارتقاء یابد.

#### مبانی نظری تحقیق:

دیوید مک کلند فکر شایستگی را در ادبیات منابع انسانی معرفی و مطرح کرد. وی در تحقیقی که در سال 1973 انجام شد، نشان می داد که شایستگی هایی هم چون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت های

---

<sup>1</sup>.Hofrichter& spencer  
<sup>2</sup>.Koenigsfeld

مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت هایی را بین افراد به وجود می آورد (مک کلند<sup>۱</sup>، 1973). وی هم چنین به این نتیجه رسید که شایستگی، توانایی و دانش سنتی آکادمیک که شامل آزمون ها و نیز مدارک و اعتبار نامه است، عملکرد شغلی یا موفقیت در زندگی را پیش گویی نمی کند.

از گذشته، بحث انتخاب مدیران شایسته مطرح بوده است. برای نخستین بار فایول<sup>۲</sup> در سال 1916 در کتاب «مدیریت عمومی و صنعتی» برای مدیران وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل ذکر کرد (رضائیان، 1381). رابرت کتز<sup>۳</sup> در سال 1955 در مقاله ای تحت عنوان «مهارت های مدیر اثربخش» مهارت های مدیران، را شامل سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی دانست که گریفن<sup>۴</sup> (1994). نیز انجام درست وظایف مدیریتی را مستلزم مهارت های انسانی، فنی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم گیری و مدیریت زمان دانست.

مدیریت شایستگی بخشی از توسعه مدیریت است که آن هم بخشی از توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی خود در دل مدیریت منابع انسانی قرار دارد. مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه های انسانی در بلند مدت است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی ها، قابلیت ها و مهارت های کاری شده، موجب گسترش صلاحیت های تخصصی و حرفه ای می شود. مفهوم شایستگی نخستین بار توسط بویاتریس (1982). در حوزه مدیریت منابع انسانی توسعه داده شد. وی شایستگی را ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکر دانش مرتبط با کار تعریف کرد.

مدل سازی شایستگی ها از حدود 40 سال پیش به عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت. نخستین الگوی شایستگی در اوایل دهه ی 1970 توسط مک کلند و همکارانش در مؤسسه ی مشاوره ای تازه تأسیس هی گروه/مک بر<sup>۵</sup> تدوین شد (منسفیلد<sup>۶</sup>، 2005). طراحی و به کارگیری الگوهای

---

<sup>3</sup>.McClelland

<sup>1</sup>.Henri Fayol

2.Rober Katz

3.Grriffen

<sup>4</sup>.Hay Group/Mc Ber

<sup>5</sup>. Monsfield

شایستگی در اوایل محدود بود، اما کاربرد آن ها در دهه های اخیر رشد چشم گیری یافته است. الگوهای شایستگی، مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی «اعم از برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه ی شایستگی ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزش یابی، نظام پرداخت ها و...» را فراهم می نمایند.

هر الگوی شایستگی، در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. در سال های اخیر، تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است. شایستگی به منزله ی ویژگی هایی است که به گونه ای علیّ موجب عملکرد اثر بخش یا برتر در یک شغل می شوند (بویاتزیس، 1982). در تعریف دیگری، شایستگی به عنوان یک الگوی قابل اندازه گیری از دانش، مهارت، توانایی ها، رفتارها و دیگر ویژگی های فردی مورد نیاز برای انجام نقش های کاری یا عملکردی های شغلی موفق تعریف شده است (دفتر مدیریت امور کارکنان آمریکا، 2002). هم چنین انجمن آمریکایی آموزشی و توسعه<sup>۲</sup>، شایستگی را به عنوان «خوشه ای از دانش، مهارت ها، توانایی ها و رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت شغلی» تعریف می کند (برنتال و همکارانش، 2004). اگر چه در حال حاضر ادبیات نسبتاً گسترده ای درباره ی شایستگی وجود دارد، اما تنوع بسیاری در این زمینه به چشم می خورد و عدم اجماع در زمینه ی معنی و تعریف شایستگی به روشنی دیده می شود (کایرتون و هیلی، 2009). در هر حال مفهوم شایستگی اصطلاح تازه ای نیست بلکه در طول قرن ها مطرح بوده و می توان آن را به رومیان باستان نسبت داد که نوعی از چارچوب های شایستگی را برای ترسیم ویژگی های سرباز خوب، تهیه کرده بودند (اپدیک و هاندگم، 2010 الف).

تدوین یک الگوی شایستگی که با مبانی فلسفی حاکم بر جامعه، فرهنگ ملی و سازمانی و اهداف و مقاصد راهبردی سازمان ها مطابقت داشته باشد و مبانی لازم را برای کارکردها، فرآیندها و فعالیت های کلیدی مدیریت منابع انسانی فراهم نماید، کار چندان ساده ای نیست، بلکه ایجاد اجماع و درک مشترکی از مفهوم شایستگی ها و فرآیندهای دقیق و علمی برای شناسایی و تعریف نیازمند تلاشی وسیع، مشارکت گسترده ی مدیران و دست اندرکاران تدوین الگو و برقراری ارتباط در بین آن ها است.

---

<sup>1</sup>. OPM (United States Office of Personnel Management)

<sup>2</sup>. ASTD (American Society for Training and Development)

<sup>3</sup>. Bernthal

<sup>4</sup>. Kirton & Healy

<sup>5</sup>. op de Beeck S. & Honddeghem

در پی مورد توجه قرار گرفتن شایستگی های مدیریتی توسط سازمان ها، شناخت شایستگی های کلیدی برای مدیران جهت انتخاب، ارزیابی و توسعه آن ها در کانون توجه محققان قرار گرفت. بخشی از این تحقیقات به گروه بندی اجزای شایستگی مدیریتی پرداختند. برای مثال محققانی مانند بویاتزیس (1982). و کوکریل<sup>1</sup> (1989). شایستگی ها را در دسته کنترل ذهنی - اطلاعاتی، نتیجه گرایی، شایستگی های انگیزشی اعیان فردی و شایستگی های شخصی قرار دادند. مک دوناق<sup>2</sup> (2005). در مطالعه ای برای شناسایی عوامل رفتاری و شایستگی هیأت مدیره های مؤثر، شش گروه از عوامل شامل عوامل زمینه ای، شایستگی های استراتژیک، سیاسی، روابط بین فردی، توانایی تحلیل و شایستگی اموری تعریف کرد (غفاریان، 1379 به نقل از فرهادی نژاد). نیز به طور کلی مؤلفه های شایستگی برای انتخاب و انتصاب را در شش گروه قرار داد که عبارتند از: دانش و معلومات حرفه ای، مهارت ها (رفتاری و فکری) ویژگی های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه ای (ارتباطات قوی، قدرت حرفه ای و ..). اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی). مومنی و جهانبازی (1386). در مقاله ای با هدف طراحی مدل تصمیم گیری چندشاخصه برای انتخاب مدیران، الگوی عمومی شایستگی مدیریتی را در دو بعد فردی (مهارت ها، دانش و معلومات حرفه ای، ویژگی های شخصیتی، نگرش و بینش). و ابعاد اجتماعی (ارتباطات رسمی و غیر رسمی قوی). معرفی کردند.

### روش شناسی تحقیق:

با توجه به این که ماهیت تحقیق حاضر از نوع تحقیقات اکتشافی است، از این رو، این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می شود و به جای آزمون فرضیه، محقق در پی یافتن پاسخی برای پرسش های تحقیق است. با این توضیح پرسش اساسی که این پژوهش در پی یافتن پاسخ آن می باشد عبارتست از این که: مدیران کل استانی اثربخش در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دارای چه مجموعه ای از شایستگی ها می باشند؟ فرض مستتر در این پرسش این است که مدیران کل استانی اثربخش دارای ویژگی های شخصیتی، رفتاری، مهارت ها، دانش و نگرشی هستند که منجر به عملکرد برتر شده و آن ها را از همتایان خود متمایز می سازد. بنابراین، شناسایی این مجموعه شایستگی ها سؤال تحقیق را پاسخ داده و با تکمیل پرسش نامه ها، از چه ابعاد و مؤلفه هایی تشکیل می شوند هدف از انجام این

---

<sup>1</sup>Cockerill

2.Mc Donagh

مطالعه را محقق خواهد ساخت. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از منظر روش، جزو پژوهش های ترکیبی می باشد که ابتدا از روش کیفی با رویکرد گراندد تئوری جهت کشف و شناسایی شایستگی ها و سپس از روش کمی برای اولویت بندی آنها استفاده شده است.

در مرحله کیفی تحقیق از روش نمونه گیری هدفمند استفاده گردید تا بهترین داده ها از با صلاحیت ترین افراد جمع آوری گردد. در مرحله کمی، پرسش نامه میان اعضای جامعه (مدیران ستادی و استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). توزیع شد.

در پژوهش حاضر پس از طراحی فرم مصاحبه و انتخاب مشارکت کنندگان، برای حصول اطمینان از روایی مرحله مصاحبه پژوهش یعنی دقیق بودن یافته ها از منظر پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، از روایی محتوایی استفاده شد به این صورت که سؤالات مصاحبه پس از بررسی تأیید استاد راهنما و مشاور و صاحب نظران مدیریت، برای اجرای نهایی آماده شد. هم چنین در جریان اجرای مصاحبه ها نیز برخی از سؤالات اضافه یا اصلاح شد. این روند، روایی محتوایی را به طور کامل تضمین کرده است.

به منظور سنجش روایی همسانی درونی پرسش نامه با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی سؤال های پرسش نامه با نمره کل پرسش نامه محاسبه گردید که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی گویه ها در پرسش نامه مربوطه، در جدول شماره (1) آمده است. نتایج جدول نشان دهنده روایی مطلوب پرسش نامه شایستگی مدیریت می باشد. برای سنجش پایایی پرسش نامه مذکور و ابعاد آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ توسط محقق محاسبه گردید که پایایی های به دست آمده به شرح جدول ذیل آمده است.

جدول شماره (1): روایی و پایایی پرسشنامه شایستگی مدیریت

ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	پرسش نامه
0/83	$r=0/63-0/77$	شایستگی نگرشی
0/71	$r=0/47-0/72$	شایستگی شخصیتی
0/70	$r=0/44-0/81$	شایستگی شناختی و ادراکی
0/73	$r=0/47-0/79$	شایستگی رفتاری
0/74	$r=0/61-0/84$	شایستگی معنوی



0/70	$r=0/40-0/81$	شایستگی ارتباطی
0/82	$r=0/49-0/75$	شایستگی رهبری
0/82	$r=0/56-0/86$	شایستگی منابع انسانی
0/81	$r=0/55-0/88$	شایستگی حرفه ای

**تجزیه و تحلیل داده ها:**

در بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک تحلیل محتوا برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی استفاده شده است. به این صورت که تمامی مصاحبه ها پیاده سازی شده و هر عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مفاهیم موجود در آن ها کشف و بر اساس سنخیت و تجانس طبقه بندی گردیدند. در بخش کمی پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از روش های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی)، برای توصیف نمونه استفاده شده است. هم چنین از آزمون های استنباطی پارامتریک فریدمن برای رتبه بندی ابعاد شایستگی های مدیریت استفاده شد. از آزمون خی دو برای تحلیل داده های تحقیق استفاده شده است. مبتنی بر نتایج حاصل از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش و هم چنین تحلیل محتوای مصاحبه های انجام شده، در نهایت 27 گویه به عنوان مؤلفه های شایستگی های مدیریتی شناسایی شد. در جدول (2) به تفکیک نتایج مربوط به هر مؤلفه گزارش شده است.

**جدول شماره (2): نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی مؤلفه های شایستگی های مدیریت**

اولویت	شایستگی های مدیریت	رتبه میانگین	درجه آزادی	خی دو	سطح معناداری
1	شایستگی معنوی	4/02	8	43/99	0/001
2	شایستگی منابع انسانی	4/54			
3	شایستگی شناختی و ادراکی	4/78			
4	شایستگی رفتاری	5/01			
5	شایستگی رهبری	5/06			
6	شایستگی حرفه ای	5/07			
7	شایستگی شخصیتی	5/18			

			5/34	شایستگی ارتباطی	8
			5/99	شایستگی نگرشی	9

### بحث و نتیجه گیری:

شایستگی های معنوی، منابع انسانی، شناختی و ادراکی، رفتاری، رهبری، حرفه ای، شخصیتی، ارتباطی و نگرشی ابعاد شایستگی های مدیران است که هر یک مشتمل بر چند شایستگی است. بر اساس نتایج ارائه شده در جدول شماره (2) نتیجه آزمون فریدمن (که برای معناداری رتبه بندی در این آزمون از آمار خی دو استفاده شده است)، با مقدار خی دو 43/99 در سطح 0/001 به لحاظ آماری معنادار بوده است. مبتنی بر نتایج حاصل شده، شایستگی معنوی، شایستگی منابع انسانی و شایستگی شناختی و ادراکی دارای اولویت اول تا سوم قرار دارد.

بررسی محققان و نتایج به دست آمده نشان گر آن است که تحقق اسناد بالادستی نیازمند مجموعه ی گسترده ای از شایستگی هاست. این شایستگی ها در دل اسناد بالادستی ذکر شده اند و البته اجرایی نمودن آن ها نیازمند شناسایی و اولویت بندی آنهاست. در حال حاضر مدل های مختلفی از شایستگی ها وجود دارند، مدل هایی که با توجه به اقتضات سازمان ها و شرکت های مختلف تهیه شده اند. اما مدل 9 بعدی که این پژوهش معرفی شده است از دل مصاحبه ها و اسناد مرتبط قانونی و مصوب نظام جمهوری اسلامی ایران در آمده است. مدل پیش رو، شایستگی های مبنایی و اولیه را معرفی کرده است که آن را در جذب، بکارگماری، ارتقاء، جابجایی، بهسازی و ارزیابی می توان استفاده کرد. البته شایستگی های مذکور در حد عناوین و وزن هاست، در حالی که اجرایی نمودن آن نیازمند مکانیزم های اندازه گیری و به هنجارسازی است که در تحقیقات آتی قابل پیگیری است.

با توجه به این که هدف تحقیق حاضر ارائه مدل شایستگی های مدیریتی مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده است مصاحبه هایی نیمه هدایت شده با مدیران برتر استانی انجام شد و با روش تحلیل محتوا مصاحبه ها تحلیل و مدل جامع شایستگی استخراج شد. تعداد نه مؤلفه شایستگی مدیران شناسایی شد که عبارتند از: شایستگی های نگرشی، شایستگی های شخصیتی، شایستگی های شناختی و ادراکی، شایستگی های

رفتاری، شایستگی های معنوی، شایستگی های ارتباطی، شایستگی های رهبری، شایستگی های منابع انسانی، شایستگی های حرفه ای.

بر این اساس، مدل شایستگی های مدیریتی مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی شکل گرفت که در ادامه به اجمال در خصوص هر یک از این ابعاد توضیح داده می شود.

شایستگی معنوی: مفهوم معنویت برای درک تغییر و تحول سازمانی و به علاوه تشریح سیستم های ارزشی و توسعه مدیریت و رهبری و توانمندی به کار برده می شود. معنویت در کار و سازمان به عنوان احساس کاری خاص برای انرژی دادن به افراد جهت انجام دقیق کارها در نظر گرفته می شود. بین معنویت در سازمان و عملکرد سازمانی ارتباطات مستقیمی وجود دارد. معنویت باعث بهبود عملکرد می شود. این شایستگی، داشتن التزام عملی به رعایت ارزش های اسلامی، تقوا محوری، پابندی به احکام و موازین شرعی، اعتقاد و باور به کار، اسوه اخلاق، درستکاری، حساسیت نسبت به بیت المال، اهل اسراف نباشد، احساس تکلیف در قبال مسئولیت، پرهیز از زیادخواهی و شایستگی های فرعی به نام های تفکر معنوی و معنویت در کار را در بر می گیرند.

شایستگی منابع انسانی: شایستگی های منابع انسانی باید در چارچوب مشخصی از شایستگی ها برای شغل و سپس برای افراد شناسایی شوند و آن گاه برای هر شغل و هر فرد بسته به سازمان در چه مرحله ای از چرخه عمرش است طراحی شود. معمولاً شایستگی مدیران با توجه به استراتژی سازمان تعریف می شود. شایستگی های فرعی به نام های توجه به امور رفاهی کارکنان، توجه به نیازهای روانشناختی کارکنان، توانمندسازی کارکنان، مدیریت امور پرسنلی را در بر می گیرند.

شایستگی های شناختی و ادراکی: شایستگی های شناختی و ادراکی مهارت های سه گانه مدیریت (فنی - انسانی - ادراکی) هستند. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شود. مهارت های انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار بوسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن اشیا و چیزها، مهارت های ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزا تشکیل دهنده

کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص این که کار کرده های گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده، تغییر در هر یک از بخش ها الزاماً بخش های دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد.

شایستگی رفتاری: شایستگی های رفتاری عبارتند از: ظرفیتی که اگر در یک فرد بوجود آید به رفتاری منتج می شود که نیازمندی های شغلی را در چارچوب پارامترهای محیط سازمانی تامین می کند و این به نوبه خود نتایج مطلوب را فراهم می کند.

شایستگی رهبری: شایستگی های رهبری توانایی هدایت افراد، نفوذ بر رفتار آن ها، برانگیختن آن ها نظارت، هدف گذاری و تصمیم گیری، از بخش های مهم رهبری می باشند رهبری ترکیبی از استعداد های ذاتی و یادگیری است. شایستگی های فرعی این طبقه، شایستگی های انگیزشی، شایستگی های هدفگذاری، شایستگی های تصمیم گیری، شایستگی های نظارت و ارزیابی، شایستگی های هدایت افراد را در بر می گیرند.

شایستگی حرفه ای: شایستگی های حرفه ای، توانایی پیاده سازی علم در عمل است و توسعه آن بهبود کیفیت عملکرد را به دنبال دارد. شایستگی های حرفه ای در ایجاد شبکه کاری و جلب همکاری در اجرای برنامه ها نقش بسزایی دارد.

شایستگی شخصیتی: شایستگی های شخصیتی، الگوهای معینی از رفتار و شیوه های تفکر، که نحوه سازگاری شخص را با محیط تعیین می کند. عوامل ژنتیکی و عوامل اکتسابی شکل دهنده شخصیت افراد هستند. برای شناخت مدیران کارآمد باید تمام خصایص آن ها مورد بررسی قرار گیرند. عواملی چون باهوشی، پایداری هیجانی، سلطه گری، برون گرایی، داشتن وجدان کاری، مخاطره جویی، اعتماد کنندگی، عملگرایی، خودپسندی، تسلط بر خوشتن، آرامش، زیرکی و واقع بینی از این قبیل اند. شایستگی های فرعی به نام های شایستگی های شخصیتی ذاتی، شایستگی های شخصیتی اکتسابی، را در بر می گیرند.

شایستگی ارتباطی: شایستگی ارتباطی شامل ارتباط بین شخصی و تاثیرگذاری بر اندیشه ها، ارزش ها و رفتار دیگران است افرادی که دارای عملکرد عالی هستند در ارائه عقاید و اطلاعات مناسب جهت به کار گیری و حفظ یک موقعیت دارای یک مهارت هستند و هم چنین خواستار روابط شخصی، اهداف فردی و استفاده از شیوه شخصی به منظور بررسی آن چه که بوسیله دیگر افراد مشاهده یا درک می شود هستند این افراد ارتباطات مکرر را برای

دستیابی و اهدافشان بکار می گیرند و تمایل دارند که به صورت شمرده صحبت کرده و طرف مقابل را به خوبی متقاعد کنند.

شایستگی های نگرشی: شایستگی های نگرشی، نگرش به معنی عقاید فرد راجع به دنیا و انسان های پیرامون فرد است. نوع نگرش بدلیل ارتباط با ادراک، شخصیت و انگیزش عامل اساسی در تعیین رفتارهای یک فرد است. رضایت مندی شغلی یکی از روش های تعیین نوع نگرش مدیران است. شایستگی های فرعی به نام های شایستگی های تعهد سازمانی، شایستگی های تعهد حرفه ای، شایستگی های تعهد اخلاقی، شایستگی های دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان را در بر می گیرند.

براین اساس و با توجه به این که پژوهش حاضر بر این مبنا استوار است که اثربخشی مدیران کل استانی مورد مطالعه، به دلیل برخورداری از شایستگی ها و مهارت های ویژه ای می باشد که منجر به عملکرد مطلوب آن ها شده است. بنابراین شناسایی این شایستگی ها و مهارت ها می تواند به متولیان مربوطه در تدوین برنامه های توسعه مدیریت کمک قابل ملاحظه ای بنماید. در حال حاضر الگویی جامع که بتوان براساس آن شایستگی های لازم برای مدیریت اثربخش مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را تبیین نمود، وجود ندارد. مطالعاتی نیز که به طور پراکنده در برخی سازمان ها انجام شده، هم به لحاظ متدولوژی قابل تعمیم به وزارت متبوع نیست و هم به لحاظ جامعه آماری تحقیق، چرا که بر روی شایستگی های مدیریتی سازمان خاصی تمرکز یافته است و اصولاً هدفشان نیز نظریه پردازی برای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نبوده است.

این الگو می تواند به عنوان معیاری جهت خود-ارزیابی مدیران کنونی نیز مورد استفاده قرار گیرد تا دریابند که فاصله آن ها با وضع مطلوب تا چه حد است و از سویی می تواند به عنوان مبنایی برای پرورش مدیران آینده مورد استفاده قرار گیرد.

در مجموع، هر چند این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریتی مدیران کل استانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است، اما نتایج حاصل از آن می تواند در بسیاری از سازمان ها به خصوص سازمان های دولتی نیز قابل تعمیم باشد. هم چنین مدل طراحی شده این پژوهش می تواند به عنوان ابزاری برای آموزش و پرورش شایستگی های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

منابع:

1. اسدی فرد، رويا (1389). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران. رویکرد استراتژی تئوریر داده بنیاد. نشریه مدیریت دولتی، دوره 3، شماره 8، ص 9.
2. رضائیان، علی، اسماعیلی، حمیدرضا و ابراهیمی عباس (1381). ارائه الگوی شکل گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه ریزی راهبردی. نشریه مدیریت دولتی، دوره یک، شماره 3.
3. رضائیان، ع (1386). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
4. سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری به نقل از سایت [www.KHAMENEI.ir](http://www.KHAMENEI.ir).
5. سیدجوادین، سیدرضا (1373). برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.
6. غفاریان، وفا (1335). شایستگی های مدیریتی: چگونه می توان سازمان را بهتر اداره کرد.
7. غفاریان، وفا، شایستگی های مدیریتی، نسخه اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی (1379).
8. مومنی، منصور، جهانبازی، افشین (1386). طراحی مدل تصمیم گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران، نشریه دانش، شاهد، شماره 26. برگرفته از مقاله تحلیلی بر کیفیت شایسته گزینی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه یزد.
9. Bernthal, P; Colteryahn, K; Davis, P; Naughton, J; Rothwell, W.J. & Wellins, R. (2004). *ASTD Competency Study: Mapping the Future*. Alexandria, VA: ASTD Press.
10. Boyatzis, r.e. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*. 18, 124-131.
11. canning . r. (1990) . the quest for competence. *Industrial and commercial training* 22(5), 12-16. *Cantano, 2007*, and Spencer found an effect. In the Stricker and Ward studies, inquiring about race ...
12. Cockerill, T. , "The Kind of Competence for Rapid Change". *Personnel Managment*, 21, 52-56, 1989.
13. Currie, G., & Darby, R. (1995). Competence-based management development : Rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training*, 19(5), 11-18.
14. Dulewicz, V. (1989). Assessment centres as the route to competence. *Personnel Management*, 21(11), 56-59.

15. Garrick (1992), Arbitrary units 1 3 Average 12" value of crop 11W
16. Glaze, T. (1989). Cadbury's dictionary of competence. *Personnel Management*, 21(7), 44.
17. Griffen, Ricky (1994). *Management Fundamentals*. Teays A&M University 4ED.
18. Hay Group (2004) point out that an organization's best source of competitive .... The Society for Human Resource Management (2003) has indicated that.
19. Hofrichter & Spencer Jr., (1999). Management competencies can ...
20. Kirton, G. and Healy, G. (2009). Using competency-based assessment centres to select judges - Implications for equality and diversity. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 302-318.
21. Koenigsfeld, J.P. (2007). Developing an industry specific managerial competency. Doctoral dissertation . Auburn University Alabama.
22. Lado, A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
23. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 25(1), 1-14.
24. McDonagh (1936–2005) was an Irish sportsman. He played Gaelic football with his local club Ballygar and was a member of the Galway ...
25. McHale, (1995, 1997; McHale et al., 2000; McHale & Rasmussen, 1998) studied coparenting — defined as ...
26. McLagan, P. A. (1997). Competencies :The next generation . *Training and Development* , 51(5) 40-47.
27. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) . Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
28. MOnsfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management* 7-18.
29. Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (2010 b). Managing competencies in government: State of the art practices and issues at stake for the future. confidential report . Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
30. Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work . *Public Personnel Management*, 27(1), 103-115.

31. Robert Katz identified three core *management skill* groups that *managers* need in order to be successful: Technical, Human & Conceptual. Learn more....

32. Steward , J., & Hamline , B. (1992 a).Competencybased Qualifications: The Case Against Change. Journal Of European Industrial Training , 16(7) :21-32.