

تدوین مدل شایستگی مدیران شهرداری شهرستان دزفول

رضا نجفی ایلامی

کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید چمران.

نام نویسنده مسئول:

رضا نجفی ایلامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۲۵

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل شایستگی مدیران شهرداری دزفول بود. که به لحاظ هدف کاربردی و طرح تحقیق از نوع طرح آمیخته اکتشافی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از مدیران ارشد، معاونین و کارشناسان شهرداری دزفول بوده است. به منظور مطالعه جامعه های آماری از دو روش نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری طبقه ای نسبتی استفاده شده است. ابزارهای مورد استفاده در بخش کیفی شامل یک مصاحبه نیمه ساختمند و سه پرسشنامه محقق ساخته در روش دلفی و در بخش کمی شامل یک پرسشنامه مقایسات زوجی معیارهای شایستگی بوده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از دو نوع روایی محتوایی استفاده شده است. همچنین برای برآورد پایایی پرسشنامه های تحقیق از روش آلفای کرنباخ استفاده شده است. ضریب محاسبه شده برای پرسشنامه ۰/۸۳ محاسبه شده است. در ابتدا با استفاده از پیشینه پژوهش، انجام مصاحبه و اجرای تکنیک دلفی، معیارهای شایستگی مدیران شناسایی و دسته بندی گردیدند. سپس با استفاده از نظرات مدیران، معاونین و کارشناسان شهرداری، مقایسات زوجی بین معیارها انجام شد و این معیارها اعتبارسنجی و بر مبنای وزن های بدست آمده، رتبه بندی شدند. در نهایت بر اساس همین رتبه بندی مدل نهایی شایستگی مدیران ترسیم شد. در این پژوهش در تحلیل داده های مصاحبه از روش تحلیل تفسیری استفاده و جهت وزن دهی به معیارهای شایستگی از روش تحلیل سلبه مراتبی (AHP) در نرم افزار (EXPERT CHOICE) بهره گرفته شده است. یافته های استنباطی نشان داد که معیارهای شایستگی مدیران شهرداری دزفول در قالب سه محور کلی ۱- فردی و ذهنی با وزن نسبی (۰/۱۶۷) ۲- ارتباطی و بین فردی با وزن نسبی (۰/۲۹۷) و ۳- مدیریتی و سازمانی با وزن نسبی (۰/۵۴۰) قرار گرفتند. این محورها به ترتیب با ۱۱ و ۸ و ۱۳ مولفه در قالب ۳۲ مولفه شایستگی بصورت مدل شایستگی تدوین شدند.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی- ابعاد شایستگی- مدیران شهرداری.

مقدمه

امروزه رشد زندگی اجتماعی به همراه گستردگی شهرها، وظایف بسیاری را پیش روی سازمان های عمومی نهاده است. به گونه ای که می توان گفت اداره شهر در زمان حاضر بدون دخالت این سازمان ها ناممکن به نظر می رسد. شهرداری از نظر مدیریت شهری، سازمانی است که با بهره گیری از الگوها و مفاهیم مدیریت شهری، وظیفه مدیریت و اداره امور شهرها را بر عهده دارد. بدیهی است که چنین مدیریتی را معمولاً مجموعه ای از مدیران و کارگزاران بر عهده می گیرند. پیچیده شدن مسائل شهری، دگرگونی های بیشتری را در وظایف سازمان های متولی امور شهری، از جمله شهرداری باعث شده وظایف جدیدی را بر عهده آنها گذاشته است. انجام این وظایف متضمن داشتن شایستگی هایی است که این شایستگی ها زیربنای عملکرد شغلی موفق و کارآمد است. شناسایی این شایستگی ها، به شهرداری کمک می کند تا بتواند الگویی برای انتخاب مدیران خود داشته باشد و بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخص های عملکردی، مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد و از آسیب های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست بکاهد [۱].

تغییرات سریع محیطی و پیشرفت سریع فناوری در کنار گسترده تر شدن فضای ارتباطی و حجم زیاد اطلاعات، موجب شده که سازمان ها پیچیده تر از گذشته شوند [۲]. دنیای پیچیده امروز به سازمان هایی نیاز دارد که چابک باشند، تا بتوانند در واکنش به تغییر، عکس العمل های لازم را به سرعت انجام دهند [۳]. دتون (۲۰۱۸) اظهار داشت آشفته گی های جاری به علت جدید بودنشان مدیران را سردرگم نموده است چون روش های اثبات شده برای مقابله با آن ها به مقدار کافی وجود ندارد [۴]. در دنیایی که محیط به طور مداوم در حال تغییر هست، مدیران برای اطمینان از بقا و ماندگاری سازمانشان باید شایستگی ها، مهارت ها، ذهنیت ها و استراتژی های روزانه خود را تقویت کنند [۵]. عدم آمادگی مدیران ممکن است باعث شود آن ها از افزایش استرس و فقدان بهداشت روان رنج ببرند و به همین دلیل در محیط عملیاتی عملکرد ضعیفی داشته باشند [۶].

آماده بودن و داشتن شایستگی های لازم به مدیران کمک می کند تا بتوانند چالش های آینده را پیش بینی نموده و پاسخ مناسبی به آنها ارائه دهند [۷]. شرط آماده بودن مدیران در شرایطی که فشار زیاد، تغییرات مکرر و محیط های مبهم و نامشخص وجود دارد، داشتن شایستگی های خاصی است که بتواند در مواجهه با موضوعات متضاد و متناقض، به شیوه ای آرام، تعادل برقرار کنند تا سازمان بتواند به موفقیت برسد [۸]. هامید و همکاران^۲ (۲۰۲۰) بیان می کنند که نیاز فوری به توسعه در شایستگی های مدیران می باشد تا بتوانند بطور اثربخش سازمان را در شرایط پیچیده امروز مدیریت کنند [۹]. در واقع سازمان ها به مدیرانی احتیاج دارند که بتوانند با تغییرات سازگار شوند و با اعتماد به نفس، چشم انداز تجاری سازمان را با تغییر مهارت ها و رفتارهای لازم، مدیریت کرده و توسعه دهند [۱۰].

نقش مدیران بسیار مهم است آنها در این شرایط نقش حساسی دارند چون باید به کارکنان کمک کنند تا بتوانند تحولات جدید در سازمان و پیامدهای کاری شان و مسئولیت های جدید شغلی خود را درک کنند [۱۱]. شایستگی های مدیران بسیار مهم هستند و می توانند در موفقیت و توسعه سازمان تاثیر بگذارند و باعث شوند که تحولات برنامه ریزی شده بصورت اثربخش انجام شوند [۱۲]. در واقع شایستگی ها برای سازمان ها رفتارهایی را تعریف می کنند که کارمندان با نشان دادن آن رفتارها به نتایج مورد نظر سازمان ها برسند [۱۳]. برای اینکه سازمان بتواند از مهارت نیروی کار کاملاً بهره مند شود، ابتدا باید سازمان الگوهای شایستگی خاص شغلی را پیاده سازی کند یک مدل شایستگی مجموعه ای از شایستگی هاست و شامل رفتارها و مهارتهایی می باشد که باعث موفقیت در یک کار خاص می شود. از مدل شایستگی می توان سطح فعلی مهارت نیروی کار را نیز درک نمود و سود قابل توجهی را به همراه خواهد داشت، زیرا نه تنها بینش غنی در مورد دانش و نواقص مهارت نیروی کار فعلی سازمان ایجاد می کند، بلکه داده های عملی به همراه می آورد که می تواند برای تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار نیز، استفاده شود [۱۴]. استفاده از مدل های شایستگی می تواند باعث ایجاد یک زبان مشترک برای

¹ Deaton² Hameed et al

مدیران بشود. همچنین می تواند به مدیران در الگو برداری رفتاری کمک کند و انتظارات سازمان ها از نحوه عملکرد مدیران را به روشنی مشخص کند [۱۵]. سازمان ها مدل های شایستگی را برای تشخیص رفتار رهبری اثر گذار توسعه می دهند [۱۶]. هنگامی که سازمان ها در اعمال کردن شایستگی ها در انتخاب و توسعه افراد تلاش می کنند، آنها از هزینه های آسیب رو حیه پایین، مشتریان ناراضی و همچنین فرصت های از دست رفته مرتبط با استخدام بد، جلوگیری می کنند [۱۷]. در واقع این رویکرد طی دهه های گذشته به مسئله ای راهبردی برای سازمانها تبدیل گردیده بطوری که سایر زیرسیستم های منابع انسانی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب، استخدام و ... رامی توان بر اساس شایستگی طراحی نمود. به این صورت که شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت های منابع انسانی سازمان قرار گرفته و به عنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی مطرح می شود [۱۸]. بنابراین وجود مدیران شایسته در تمام سازمان ها، علی الخصوص در سازمان هایی که به مردم خدمات مستقیم ارائه می دهند، از ساسیت بیشتری برخوردار است.

شهرداری یکی از بزرگترین و گسترده ترین نهاد خدماتی در جمهوری اسلامی ایران می باشد. شهرداری دزفول از قدیمی ترین شهرداری های کشور و اولین شهرداری استان خوزستان و پنجمین شهرداری کشور است و تأسیس آن سال ۱۲۹۹ هجری-شمسی می باشد که تا کنون عمری ۱۰۰ ساله را پشت سر نهاده است. شهرداری دزفول در حال حاضر شامل اداره مرکزی و هفت سازمان و ۳ منطقه می باشد. در واقع مدیریت هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه است که توسط شهردار انتخاب می شود. و با نظارت معاون امور مناطق فعالیت می کند. با این توصیف، شایستگی های مطرح شده در دیگر شهردار ی های دنیا با شایستگی هایی که برای شهرداری دزفول استخراج می شود متفاوت است.

مساله مدیران متخصص شهرداری ها در برنامه های پنج ساله سوم و چهارم توسعه کشور به عنوان مهمترین و اساسی ترین مشکل مورد توجه قرار گرفت و به عنوان سیاست استراتژیک مورد تاکید قرار گرفت. بر اساس ماده ۱۳۸ لایحه برنامه پنجم توسعه، توسعه مدیریت و ارتقاء شایستگی آنها در سال های اجرای برنامه پنج ساله، یکی از مهمترین اهداف شهرداری می باشد بدین منظور در سال ۱۳۸۵، اداره کل ارزشیابی و کارگرینی مدیران در خصوص نیازهای مدیریتی مجموعه شهرداری دزفول و با هدف کشف و شناسایی مدیران توانمند، نظارت و ارزشیابی مستمر عملکرد آنان و تسهیل در امور مربوط به حقوق و مزایا و رفاهی مدیران تلاش نمود با رویکردهای شایستگی محور، انتخاب و انتصابات را بخوبی شکل دهد. با توجه به ماموریت و جایگاه ویژه شهرداری دزفول در امر خدمت رسان مدیران متخصص، نقش شایانی در تحقق اهداف و استراتژی های این سازمان خواهد داشت. همچنین رویکردهای سنتی در امر پرورش مدیران در این سازمان نتوانسته خواسته های مدیران ارشد را برآورده نماید بنابراین رویکردهای معتبرتر و قابل اتکاتر همچون رویکرد شایستگی محور می تواند نقطه عطفی برای مجموعه شهرداری باشد. شورای عالی اداری در مورد (برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی) و در راستای اجرای بند ۴ سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مبنی بر (دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران) تمامی وزارت خانه ها، موسسات، شرکت ها، نهادهای عمومی غیر دولتی و استانداری ها، در سال ۱۳۹۳ برنامه ای را تصویب نمود که شامل فرایند توسعه شایستگی های عمومی مدیریت به منظور پرورش و توسعه مدیران حرفه ای نیاز دستگاه های اجرایی است. و دستگاه های اجرایی موظفند از ابتدای سال ۱۳۹۵ در انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران از افرادی استفاده نمایند که دارای گواهینامه شایستگی عمومی ا حراز سمت های مدیریتی باشند و این موضوع اهمیت توجه به شایستگی مدیران را آشکار می سازد. بدین ترتیب می توان گفت که شایسته سالاری یکی از اصول اساسی امروز مدیریت و لازمه موفق بودن سازمان ها می باشد. مقوله شایسته سالاری به ویژه برای مدیران شهری، به عنوان استراتژیست های شهر، اهمیت دو چندانی دارد. با توجه به اهمیت شهرداری ها که نقشی اساسی در پیشرفت و توسعه شهرها دارند، انتخاب مدیران شایسته در این نهاد، امری لازم می باشد. با توجه به عدم وجود الگوی جامع در ایران برای انتخاب مدیران شهرداری، در این پژوهش سعی شده است تا مدل جامع شایستگی مدیران شهری طراحی گردد.

روش تحقیق

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل شایستگی مدیران شهرداری دزفول بود. که به لحاظ هدف کاربردی و طرح تحقیق از نوع طرح آمیخته اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش تعداد ۲۵۰ نفر مدیران ارشد، معاونین و کارشناسان شهرداری دزفول بوده‌است. به منظور مطالعه جامعه های آماری از دو روش نمونه گیری استفاده شده‌است. در بخش کیفی پژوهش، حجم نمونه تعداد ۷ نفر شامل ۲ نفر از مدیران، ۲ نفر از معاونین، ۲ نفر از مدیران موفق معرفی شده و ۱ پژوهشگر در حوزه مطالعات انسانی شهرداری جهت مصاحبه با آنان بوده که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کمی، کلیه مدیران ارشد، معاونین و کارشناسان شهرداری بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی تعداد ۱۵۱ نفر انتخاب شده‌اند. در نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی از تعداد ۲۵ نفر مدیران و معاونین ستادی شهرداری تعداد ۱۵ نفر و از تعداد ۲۲۵ نفر کارشناس شهرداری تعداد ۱۳۶ نفر برای مقایسه بین معیارهای شایستگی انتخاب شد. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش ترکیبی از ابزارهای کمی و کیفی هستند. که عبارتند از: پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه نیمه ساختمند می‌باشد. بخش اعظم اطلاعات کسب شده در این پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه در بین جامعه های آماری صورت گرفته است. جهت تهیه پرسشنامه از مصاحبه نیمه ساختمند استفاده شده‌است. از این مصاحبه‌ی نیمه‌ساختمند به عنوان مصاحبه‌ی اولیه جهت تعیین حداکثری شایستگی‌ها و تهیه پرسشنامه‌ها در تکنیک دلفی استفاده شد، به این صورت که با چند نفر از مدیران و معاونین ستادی و ارشد و مدیران برتر شهرداری دزفول مصاحبه به عمل آمد. در نتیجه معیارهای شایستگی مدیران شهرداری استخراج و به منظور تایید معیارهای شناسایی شده از ۱ پرسشنامه محقق ساخته بسته‌پاسخ و ۲ پرسشنامه محقق ساخته با مقیاس لیکرت استفاده شد. سپس در قسمت کمی تحقیق جهت رتیه‌بندی معیارها و سنجش مدل، پرسشنامه‌ی محقق ساخته با مقیاس لیکرت به منظور مقایسات زوجی در میان تعداد کثیری از مدیران ارشد و ستادی و کارکنان توزیع شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا مطالعاتی بر اساس پیشینه ادبیات موضوع در حوزه ی تدوین مدل های شایستگی مدیران در سازمان های مختلف شروع شد. در گام بعدی یک مصاحبه نیمه ساختمند با ۷ نفر مدیران ارشد، معاونین ستادی و مدیران موفق شهرداری دزفول انجام شد. در این راستا لیستی از معیارهای مدل شایستگی مدیران تهیه و تدوین شد. در مرحله ی بعد این معیارها در اختیار استاد راهنما قرار گرفت. که پس از چند بار بررسی معیارهای شایستگی تعدادی از آنها احذ، اصلاح و تعدیل شد. به گونه ای که به ۳۸ معیار تعدیل یافتند. همچنین برای برآورد پایایی پرسشنامه های تحقیق از روش آلفای کرنباخ استفاده شده است. ضریب محاسبه شده برای پرسشنامه ۰/۸۳ محاسبه شده است. در این پژوهش برای تحلیل داده های مصاحبه از روش تحلیل تفسیری استفاده و با شناسایی معیارهای شایستگی، جهت وزن دهی به این معیارها از روش تحلیل سلیله مراتبی (AHP) در نرم افزار EXPERT CHOICE بهره گرفته شده است.

یافته های پژوهش

سوال اول: شایستگی های مدیران شهرداری دزفول کدامند و شامل چه دسته بندی می باشد؟

شایستگی‌های مدیر شایسته شهرداری در این پژوهش از طریق مطالعات تطبیقی و استاد بالادستی، مصاحبه و استفاده از تکنیک دلفی کلاسیک تعدیل شده، به دست آمده‌است که شامل:

انجام مصاحبه به منظور شناسایی حداکثری شایستگی‌ها و دسته‌بندی آنها؛

در این مرحله از طریق منابع و تحقیقاتی که محقق انجام داده بود، مصاحبه‌ای با تعداد هفت نفر شامل دو نفر از مدیران مناطق شهرداری دزفول، دو نفر از معاونین شهرداری، دو نفر از مدیران موفق معرفی شده و یک پژوهشگر در حوزه مطالعات انسانی شهرداری در قالب سوالات زیر صورت گرفت که پس از اشیاع نتایج تعداد ۳۸ معیار شایستگی مدیریتی با استفاده از تحلیل تفسیری شناسایی و مقوله‌بندی شد. سپس با استفاده از مرور مصاحبه‌ها توسط محقق و تحقیقات قبلی انجام شده و کمک از استاد راهنما و نظرات مصاحبه شونده‌گان دسته بندی شایستگی‌های شناسایی شده در قالب ۳ محور کلی ۱- فردی و ذهنی ۲- ارتباطی و بین فردی و ۳- مدیریتی و سازمانی به تعداد ۳۲ معیار شایستگی قرار گرفتند.

نتایج تحلیل تفسیری مصاحبه‌های انجام شده را می‌توان در قالب جدول (۱) بیان نمود:

جدول (۱) شایستگی های مدیران شهرداری دزفول

شایستگی های مدیران شهرداری دزفول								
محور فردی و ذهنی								
خلاق و نوآور	ثبات شخصیت	اعتماد به نفس	عدالت محور	انتقاد پذیر	تیزهوش	انعطاف پذیر	انگیزاننده و مشوق	سخت کوش
اهل مطالعه و داشتن اطلاعات مکمل								تفکر منطقی
محور ارتباطی و بین فردی								
حامی کارکنان	مهارت مذاکره	رهبری تیمی	مهارت ارتباطی	شهروند مداری	احترام به کارکنان	مشارکت پذیر	شفاف سازی	
محور مدیریتی و سازمانی								
دانش حرفه ای	توان برنامه ریزی	مدیریت زمان	مدیریت راهبردی	مدیریت عملکرد	مدیریت بحران	مدیریت منابع	جانشین پرور	مدیریت دانش
توانمندسازی	تفویض اختیار	یادگیری محور	قدرت تصمیم گیری					

سوال دوم: آیا معیارهای شایستگی شناسایی شده مدیران شهرداری دزفول اعتبار دارد؟

در این تحقیق رتبه بندی نهایی و اعتبارسنجی معیارهای شایستگی شناسایی شده مدیران با استفاده از مقایسات زوجی بین معیارها در روش تحلیل سلسله مراتبی بدست آمده است. در این مرحله تعداد ۱۵۱ پرسشنامه در اختیار مدیران و معاونین و کارشناسان شهرداری قرار گرفت تا مقایسات زوجی را بین شایستگی ها انجام دهند و از آنجا که میانگین هندسی بهترین روش برای قضاوت جمعی می باشد پس از محاسبه میانگین هندسی با استفاده از تابع GEOMEAN در نرم افزار EXCEL و گرد کردن اعداد بدست آمده برای شایستگی ها، وزن های بدست آمده از مقایسات زوجی با استفاده از نرم افزار EXPERT CHOICE در جدول (۲) بیان شده است.

جدول (۲) مقایسات زوجی شایستگی های محوری مدیران شهرداری دزفول

مدیریتی و سازمانی	ارتباطی و بین فردی	فردی و ذهنی
$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$	فردی و ذهنی
$\frac{1}{2}$		ارتباطی و بین فردی
		مدیریتی و سازمانی

همانطور که در جدول (۲) دیده می شود در این مقایسه بیشترین وزن به شایستگی های مدیریتی و سازمانی و بعد از آن به شایستگی های ارتباطی و بین فردی و در نهایت به شایستگی های فردی و ذهنی داده شده است. پس از پردازش داده های مقایسات زوجی بالا، وزن ها و سازگاری آن با استفاده از نرم افزار CHOICE EXPERT به شرح زیر بدست آمد:

جدول (۳) وزن‌های نهایی بدست‌آمده از هر یک از شایستگی‌های محوری مدیران

سازگاری	اولویت	وزن نهایی	شایستگی محوری
۰/۰۰۸۷۷	۳	۰/۱۶۳	فردی و ذهنی
	۲	۰/۲۹۷	ارتباطی و بین فردی
	۱	۰/۵۴۰	مدیریتی و سازمانی

همانطور که دیده می‌شود شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی با ۰/۵۴۰ بالاترین وزن و شایستگی‌های فردی با ۰/۱۶۳ کمترین وزن را در شایستگی‌های کلی مدیران شهرداری دزفول دارند. سازگاری این شایستگی‌ها ۰/۰۰۸۷۷ می‌باشد و با توجه به اینکه در حالت کلی، محدوده قابل قبول ناسازگاری در هر سیستم باید مساوی یا کمتر از ۰/۱ باشد، این میزان قابل قبول می‌باشد. وزن نهایی (مطلق) هر یک از ۳۲ معیار شایستگی مدیران شهرداری دزفول بر اساس اولویت در جدول (۳) آمده است:

جدول (۳) وزن‌های نهایی بدست‌آمده از هر یک از معیارهای شایستگی مدیران شهرداری دزفول

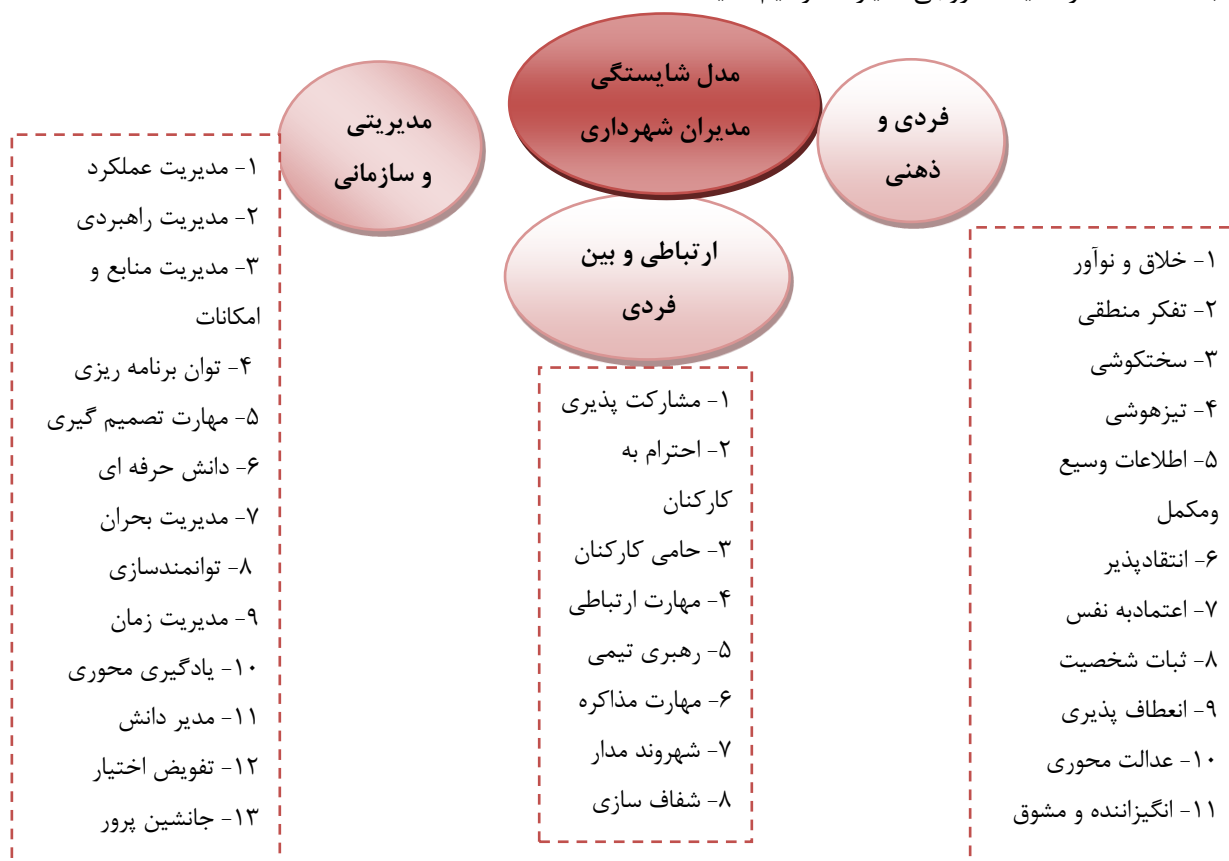
سازگاری	اولویت	وزن نهایی (مطلق)	معیار شایستگی
۲٪	۱	۷۹٪	مدیریت عملکرد
	۲	۷۰٪	مدیریت راهبردی
	۲	۷۰٪	مدیریت منابع
	۳	۶۸٪	توان برنامه‌ریزی
	۴	۶۶٪	مهارت تصمیم‌گیری
	۵	۶۵٪	دانش حرفه‌ای
	۶	۵۵٪	مدیریت بحران
	۷	۴۳٪	مشارکت‌پذیری
	۷	۴۳٪	احترام به کارکنان
	۸	۴۱٪	توانمندسازی
	۹	۴۱٪	مدیریت زمان
	۹	۳۹٪	حامی کارکنان
	۱۰	۳۹٪	یادگیری محور
	۱۱	۳۱٪	مهارت ارتباطی
	۱۲	۲۶٪	رهبری تیمی
	۱۲	۲۶٪	مهارت مذاکره
	۱۲	۲۶٪	مدیر دانش
	۱۳	۲۴٪	خلاق و نوآور
۱۴	۲۰٪	تفکر منطقی	
۱۴	۱۹٪	شهروند مدار	
۱۵	۱۸٪	تفویض اختیار	
۱۶	۱۷٪	جان‌نشین پرور	
۱۷	۱۵٪	شفاف سازی	
۱۸	۱۱٪	سخت کوش	

تیز هوش	۱۱٪	۱۸
اطلاعات وسیع و مکمل	۹٪	۱۹
انتقاد پذیری	۹٪	۱۹
اعتماد به نفس	۵٪	۲۰
ثبات شخصیت	۴٪	۲۰
انعطاف پذیری	۴٪	۲۰
عدالت محور	۴٪	۲۰
انگیزاننده و مشوق	۴٪	۲۰

همانطور که ملاحظه می‌شود نرخ سازگاری در مقایسه وزن نهایی معیارها ۲٪ برآورد شده است که میتواند تاییدکننده مقایسات زوجی شایستگی‌های مدیران باشد. در پایان مدیریت عملکرد بیشترین و ثبات شخصیت، انعطاف‌پذیری، عدالت‌محور و انگیزاننده و مشوق کمترین وزن نهایی (مطلق) را در بین شایستگی‌های مدیران شهرداری دزفول کسب نمودن. در اینجا معیارهای شایستگی مدیران شهرداری دزفول با استفاده از یافته‌های این مرحله تایید و معیارهای شایستگی در آن بر اساس مقایسات زوجی اولویت‌بندی شدند.

سوال سوم: مدل شایستگی مدیران شهرداری دزفول چگونه است؟

در اینجا مدل شایستگی مدیران شهرداری دزفول بعنوان هدف اصلی این پژوهش با استفاده از یافته‌های مراحل قبلی تعیین شد. محقق با رسم شکل (۱) توانست مدل شایستگی را به تعداد ۳ محور اصلی و ۳۲ معیار بر اساس وزن‌های نهایی بدست آمده در مقایسات زوجی معیارها ترسیم نماید:



شکل (۱) مدل شایستگی مدیران

نتیجه گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد تا با شناسایی وضع موجود، معیارها و ابعاد شایستگی مدیران شهرداری دزفول، شناسایی و اولویت بندی شوند تا گامی کوچک در جهت بهبود کیفیت شایسته‌گزینی در راستای نقشه راه نوسازی و تحول در مدیریت و نظام اداری شهرداری‌های کشور (۱۳۹۴) برداشته شود. همچنین بر اساس شناسایی و اولویت‌بندی این معیارها و ابعاد، مدل مفهومی شایستگی مدیران شهرداری دزفول تدوین گردید (شکل ۱).

مطابق با یافته‌های تحقیق روشن گردید که هر سه بعد شایستگی فردی و ذهنی، مدیریتی و سازمانی و ارتباطی و بین فردی از اهمیت بالایی برای مدیران برخوردار هستند. در بعد شایستگی فردی و ذهنی، مولفه‌های خلاق و نوآور، تفکر منطقی، اطلاعات وسیع و مکمل، انتقادپذیر، سختکوشی، تیزهوشی، اعتمادبه‌نفس، ثبات شخصیت، انعطاف‌پذیری، عدالت محوری، انگیزاننده و مشوق شناسایی شدند که تحقیقات عباس پور و همکاران (۱۳۹۶)، هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶)، رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹)، بتراون و همکاران (۲۰۱۸) وجود شایستگی فردی و ذهنی را تایید می‌کنند.

در مورد مولفه مدیریتی و سازمانی تحقیقات، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، بریتس و همکاران (۲۰۱۴) وجود این مولفه را تایید می‌کنند و در این مولفه شاخص‌های مدیریت راهبردی، مدیریت منابع و امکانات، مهارت تصمیم‌گیری دانش حرفه‌ای، مدیریت بحران، توان برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، مدیریت عملکرد، توانمندسازی، یادگیری محوری، مدیر دانش، تفویض اختیار، جانشین پرور شناسایی شدند. در مورد مولفه ارتباطی و بین فردی، نتایج این پژوهش همسو با یافته‌های هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶)، بریتس و همکاران (۲۰۱۴) می‌باشد و در این مولفه شاخص‌های مشارکت‌پذیری، رهبری تیمی، مهارت مذاکره، احترام به کارکنان، حامی کارکنان، شهروند مدار، مهارت ارتباطی، شفاف‌سازی، شناسایی شدند. با توجه به اینکه شایستگی‌ها بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخص‌های عملکردی می‌تواند مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد، الگوی فوق‌میتواند به عنوان یکی از معیارهای تعیین جانشین برای مدیران کنونی شهرداری، مورد توجه قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه بسیاری از این شایستگی‌ها ماهیتاً ترویجی هستند و به مخاطب اینگونه القا می‌شود که ما به چه شایستگی‌هایی نیاز داریم و باید به آن‌ها توجه شود، به سازمان شهرداری دزفول توصیه می‌گردد نتایج این پژوهش را در قالب استند، بروشور یا بولتن به صورت نمایشی جلوی دید همگان قرار دهد.

نکته دیگری که قابل توجه است این است سازمان‌هایی که از شایستگی‌ها در انتخاب و توسعه افراد در نقش‌های کلیدی استفاده می‌کنند آسیب‌های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست را کاهش می‌دهند. لذا سازمان‌ها می‌توانند با انتخاب افراد مناسب برای نقش‌های کلیدی به عملکرد برجسته دست پیدا کنند. سازمانها می‌توانند از مدل شایستگی‌های مدیران برای تعیین شکاف مهارت‌های مدیران و ارزیابی نتایج عملکردشان استفاده کنند و این امر می‌تواند سازمان‌ها را در تهیه برنامه‌های آموزش و توسعه مؤثر برای ارتقاء کارآیی و اثربخشی یاری رسانند. و احد آموزش شهرداری دزفول می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، آموزش‌های کاربردی و تعریف شده تری را طراحی و اجرا کند زیرا به هر حال اهداف رفتاری این شایستگی‌ها تعیین شده، و عموماً قابل آموزش و توسعه هستند. در واقع می‌توان دانش و مهارت‌های لازم برای کست شایستگی را به عنوان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به کارشناسان که مدیران آینده سازمان هستند، آموزش داد. همچنین شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران می‌تواند در سازمان برای فرایند مختلف سازمانی مانند مدیریت استعدادها، جبران خدمات و جانشین‌پروری نیز استفاده گردد. در ضمن استفاده اجرایی از رویکرد شایستگی‌ها، نظم و فرهنگ شایسته‌سالاری را در سازمان شهرداری دزفول ارتقا می‌دهد و به نوعی الگویی برای تمام افراد مجموعه خواهد بود تا بر اساس آن، خود را بسنجند و در جهت ارتقای آنها گام بردارند و این فرهنگ شایسته‌سالاری باعث افزایش روحیه در افراد توانمند و لایق خواهد شد. به طور کلی تعیین مدل شایستگی مدیران در شهرداری دزفول باعث می‌شود تا این سازمان بتواند بر اساس فهرست شایستگی‌ها در آن، چارچوبی یکپارچه را برای بسیاری از فرایندهای مدیریت منابع انسانی از قبیل جذب، استخدام، انتخاب و انتصاب، ارزیابی عملکرد و... فراهم سازد.

با توجه به محدودیت‌های زمانی و مکانی موجود، در این پژوهش تنها به گردآوری اطلاعات در شهر دزفول و فقط در سطح مدیران پرداخته شد و قابل تعمیم به همین محدوده می‌باشد. به منظور حصول نتایج بهتر به پژوهشگران آتی پیشنهاد

می‌گردد) مدل شایستگی را برای سایر گروه‌های شغلی در شهرداری‌ها طراحی نمایند. (۲) نسبت به بومی‌سازی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران در سازمان‌های خدماتی از معیارهای سه‌گانه مندرج در این تحقیق استفاده نمایند.

منابع و مراجع

- [۱] رضوی سعیدی، س.ر.، طراحی الگوی شایستگی های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتبار بخشی آن با مدل معادلات ساختاری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۹۹.
- [2] Rahmati, M.H, Razavi Saeedi, S.R, Shahbazi, M., Zareie Matin, H. Classifying Types of Complexity and Ranking Organizations Based on the Complexity Rate. *Organizational Culture Management*, 2019; 17(2): 279-298
- [3] Hall RD, Rowland CA. Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*. 2016 Sep 12.
- [4] Deaton AV. VUCA tools for a VUCA world: Developing leaders and teams for sustainable results. *Ann V. Deaton*; 2018.
- [5] Rimita K, Hoon SN, Levasseur R. Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment. *Journal of Social Change*. 2020; 12(1):2.
- [6] Millar CC, Groth O, Mahon JF. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*. 2018 Nov; 61(1):5-14.
- [7] Horney N, O'Shea T. Focused, fast and flexible: Creating agility advantage in a VUCA world. *BookBaby*; 2015 Jun 15.
- [8] Kayes DC. Are you ready to lead in a crisis? *Organizational Dynamics*. 2019 Apr 1; 48(2):1-7.
- [9] Hameed S, Sharma V. A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World. *Life*. 2020; 29(9s):2379-93.
- [10] Shukla T, Pattanaik D, Maity R. Role of talent managers in a VUCA environment. *Journal of Exclusive Management Science*. 2015; 4(8):1-9.
- [11] Bywater J, Lewis J. Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world? *Assessment & Development Matters*.:1.2019; Vol. 11 No. 3
- [12] Shimoni B. A sociological perspective to organization development. *Organizational Dynamics*. 2017 Jul 1; 46(3):165-70.
- [13] Sanghi S. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. *SAGE publications India*; 2016 Aug 22.
- [14] Pietrzyk VJ. An Outcome-Based Competency Model for Systems Engineering Trainees. 2016
- [15] Seemiller C, Murray T. The common language of leadership. *Journal of Leadership Studies*. 2013 Mar; 7(1):33-45.
- [16] Clark JM, Quast LN, Jang S, Wohkittel J, Center B, Edwards K, Bovornusvakool W. GLOBE Study Culture Clusters: Can They Be Found in Importance Ratings of Managerial Competencies?. *European Journal of Training and Development*. 2016;40(7):534-53.
- [17] Krajcovicova K, Caganova D, Cambal M. Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. In *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium 2012*, Vol. 23, No. 1, p. 1122.
- [18] Fridnbake, R. leei, F. (2004). Identifying and Assessing Competencies: A Strategy to Improve
- [19] Abbaspour, A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghiasi Nodooshan, S., Hashemian, F. Development of Managers of National Iranian Gas Company Based on Competency Pattern. *Educational Psychology*, 2017; 13(43): 59-73.
- [20] Hashemian F, Abbaspour A, Rahimian H, Delavar A, Ghiasi S. Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers. *Journal of Management and Development Process*. 2017; 30 (3) :161-180

- [21] Ramezanpanah N, Allameh S M, Samavatian H, ghanenia M. Designing model of competencies development for top and middle managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2020; 11 (44) :65-94
- [22] Brown L, George B, Mehaffey-Kultgen C. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*. 2018 Mar 5.
- [23] Ehtesham A, Jahangiri A, Agha-Mohammad-Ali Shirazi M, Zahedi S M. Developing a Model to Assess Managers' General Competencies in the Iranian State-Owned Banks. *Journal of Management and Development Process*. 2019; 32 (2) :63-90
- [24] Brits DW, Veldsman TH. A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management*. 2014 Jan 1; 12(1):1-4.