

الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن

رضا واعظی^۱ - میرعلی سید نقوی^۲ - داود حسین پور^۳ - فاطمه تاجی^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۲۴ - تاریخ بازنگری: ۹۸/۳/۹ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۷/۳

چکیده

فرایند جهانی شدن، چالش‌هایی را فراروی مدیران سازمان‌ها قرار داده است. متولیان منابع انسانی برای بهره‌مندی مناسب از نیروی انسانی باید از شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن، هدف این پژوهش است. جهت طراحی الگو، شاخص‌ها از طریق روش دلفی و پرسشنامه خبرگی از ۲۱ استاد مدیریت کسب شد. مفاهیم مرتبط با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن می‌تواند در ۷ بعد طبقه‌بندی شوند: شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی فرهنگی، بعد اجتماعی جهانی شدن، بعد فرهنگی جهانی شدن. آنچه موجب تمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌های انجام‌گرفته پیرامون شایستگی می‌شود؛ طراحی یک چارچوب اقتضایی است که آن از طریق پیوند انواع شایستگی‌های مدیران با شرایط جهانی شدن حاصل می‌شود. در این پژوهش، ۳۹ مولفه و ۱۱۵ شاخص مرتبط با این ابعاد شناسایی و طبقه‌بندی شدند. بر مبنای نتایج تحقیق درباره شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در شرایط جهانی شدن، شایستگی هوشی مهمترین عامل بوده و شایستگی فرهنگی در آخرین اولویت قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: جهانی شدن، مدیران منابع انسانی، بخش دولتی، شایستگی‌ها

۱. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
vaezi@atu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

فرایند جهانی شدن، چالش هایی را فراروی مدیران سازمان ها قرار داده است که نادیده گرفتن و عدم شناسایی آنها منجر به حذف از عرصه رقابت می شود. در حوزه منابع انسانی، نیروی کار ناهمگون که دستاورد تعاملات بین المللی و تجارت جهانی است، چالش اصلی مدیران محسوب می شود. چنانچه مدیران نحوه تعامل مطلوب با افرادی که دارای ذهنیات، روحیات و احساسات متفاوت هستند را ندانند از هدایت و آنان عاجز می مانند. بنابراین سازمان های امروز به رهبرانی نیاز دارند که علاوه بر داشتن هوش شناختی بالا از توانایی درک تفاوت های اجتماعی، هیجانی و فرهنگی دیگران هم برخوردار باشند (ودادی و همکاران، ۱۳۸۸، ۶۹). کم رنگ شدن مرزهای ملی و مهاجرت های رو به افزایش داخلی و خارجی در سازمان ها، نیروی کار هم شکل و یک دست را از بین برده است. عدم توجه به تفاوت های فردی و فرهنگی کارکنان، آنان را به مرور به نیروی کار ناراضی و در نهایت به منبع تعارض در سازمان تبدیل می کند. در مقابل به کارگیری قابلیت های هوش هیجانی و هوش فرهنگی موجب افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان می شود. بنابراین سه هوش شناختی، عاطفی - اجتماعی، فرهنگی درون سازمان در کنار انگیزش، تضمین کننده موفقیت داخلی مدیران هستند، اما هوش فرهنگی جغرافیایی و قومی، موفقیت جهانی مدیران را به دنبال خواهد داشت (Rosen & et al, 2000, 11).

بی شک مهم ترین مزیت رقابتی سازمان ها در دنیای تغییرات سریع امروزی داشتن عامل انسانی شایسته می باشد. این مهم ترین عامل استراتژیک است که به راحتی قابل تقلید کردن نیست و می تواند باعث موفقیت و توسعه پایدار سازمان ها گردد. لذا موفقیت سازمان ها وابسته به توسعه منابع انسانی می باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان و حتی در هر کشوری بدون درک و کشف قابلیت ها، توانمندی ها و شایستگی های این سرمایه عظیم و بالقوه میسر نخواهد شد. از طرفی به دلیل جایگاه خاص و استراتژیک مدیران منابع انسانی که در کنار مدیر عامل با تمامی کارکنان و مدیران سازمان ارتباط و تعامل دارند. شایستگی های این گروه از کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۵، ۲۷). متولیان منابع انسانی به منظور بهره مندی مناسب از نیروی انسانی باید از شایستگی ها و قابلیت

های ویژه ای برخوردار باشند تا بتوانند آنان را با اهداف و استراتژی ها و چشم انداز سازمان و ... هماهنگ و یکپارچه نمایند و سازمان را به بهروری و اثربخشی برسانند.

به نظر می رسد که ایجاد و حفظ تعادل بین دو نقش متفاوت در حوزه مدیریت منابع انسانی، یعنی « نقش فنی و عملیاتی و نقش استراتژیک» از چالش های عمده در این حوزه باشد که برای غلبه بر آن باید به جای فقط تامین کننده بودن، به توانمندساز بودن برای منابع انسانی پرداخت و برای این منظور باید شایستگی های حرفه ای مدیران منابع انسانی شناسایی شده و ارتقاء یابد تا مشارکت فراتری در رقابت پذیری سازمان داشته باشند. شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است؛ به گونه ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند. باید اطمینان حاصل کرد که مدیریت منابع انسانی برای ایجاد چنین وضعیتی در سازمان در مرکز توجه قرار گرفته است (Ulrich & et al, 2009, 9). لذا سؤالاتی که محققین به دنبال پاسخگویی به آنها هستند به ترتیب زیر است:

ابعاد و مولفه های شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی ایران کدامند؟

ابعاد و مولفه های بستر جهانی شدن در حوزه مدیریت منابع انسانی کدامند؟

درجه اهمیت ابعاد شایستگی های مدیران منابع انسانی در شرایط جهانی شدن به چه میزان می باشند؟

برای پاسخگویی به سؤالات در ابتدا راجع به مفاهیم پایه ای شایستگی های مدیران منابع انسانی و جهانی شدن توضیحاتی ارائه خواهد شد و چالش های با هم بودن این دو مفهوم اصلی نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در ادامه با مرور فعالیت های صورت گرفته بر پایه نظریه های مرتبط با مفاهیم شایستگی های مدیران و جهانی شدن، یک مجموعه حاوی ۳۹ مولفه شناخته شد. تحلیل محتوا و ارتباط مفهومی این مولفه ها اجازه می دهد با توجه به دو مفهوم اصلی یعنی شایستگی های مدیران و جهانی شدن، ۷ بعد تقسیم بندی انجام پذیرد: شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی فرهنگی، بعد اجتماعی جهانی شدن و بعد فرهنگی جهانی شدن. و برای تایید نهایی مدل با بهره مندی از تکنیک دلفی از نظر متخصصین و خبرگان نیز استفاده گردید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

شایستگی

رویکرد شایستگی در HRM^۱ جدید نیست بلکه رومی ها برای یک سرباز خوب رومی نسبت ها و صلاحیت هایی را به نام شایستگی در نظر گرفته اند، همچنین به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ بر می گردد یعنی زمانی که دیوید مک کلند^۲ ایده شایستگی در ادبیات منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش ایشان جهت بهبود رویه ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. مک کلند در خصوص افزایش نارضایتی ها نسبت به تست هوش و رویکردهای سنتی به تحلیل شغل برای انتخاب کارکنان اشاره داشته و به سوی معرفی شایستگی ها رهنمون می سازد. مک کلند در تحقیقی در سال ۱۹۷۳، نشان می دهد که شایستگی هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت های مدیریتی در سطوح مختلف تفاوت هایی را بین افراد به وجود می آورد (McClelland, 1973, 25).

پس از آنکه دیوید مک کلند ایده «شایستگی» را برای اولین بار مطرح نمود، سپس در سال ۱۹۸۲ بویاتزیس^۳ این اصطلاح را متداول و مشهور ساخت. بویاتزیس بر روی اطلاعات اساسی و مهم چندین تحقیق قابل قبول به مطالعه پرداخت و این داده ها را که شامل مدیران و شایستگی های تعریف شده آنها بود برای شناسایی مدیران برتر و عالی سازمان ها دوباره تجزیه و تحلیل نمود. از نظر بویاتزیس، شایستگی عبارت است از مجموعه ای از خصوصیات بارز فردی که می تواند علائمی از جنبه های خودباوری و نقش های اجتماعی باشد؛ به عبارتی دیگر شایستگی ظرفی است از علم که هر کس به شخصه از آن بهره می برد (Boyatzis, 2009, 13).

همچنین شایستگی از دیرباز مورد توجه آئین انسان ساز اسلام و به تبع، فرهنگ ایرانی پس از اسلام بوده است (ایمانی و قدرتی، ۱۳۹۵، ۱۹۱).

شایستگی های مدیران منابع انسانی

تغییرات بنیادی در فعالیت ها، رویه ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول سال های گذشته، سبب شده اند که موضوع «شایستگی های مدیران منابع انسانی» مورد توجه

1. Human Resources Management
2. McClelland. D.
3. Boyatzis

سازمان ها و انجمن های ذی ربط قرار گیرد. امروزه رویکرد شایستگی که جزء جدانشدنی رشته مدیریت منابع انسانی شده است، به عنوان یک روش اساسی برای آسیب شناسی، نظام مندی و بهبود جنبه های مدیریت منابع انسانی به کار برده می شود. رویکرد شایستگی به مدیران منابع انسانی کمک می کند تا عملکرد حرفه ای شان را بهبود بخشیده و تضمین دهند که واحد منابع انسانی، خدمات با ارزش افزوده ای در حمایت از اهداف کسب و کار فراهم می سازد (هاشمی، ۱۳۹۱، ۱۱۵).

یکی از مهم ترین جنبه های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروز، توجه به ارزش آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی های محوری سرمایه های انسانی است. همچنین توجه به شایستگی های مدیریتی مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است (حاج کریمی و دیگران، ۱۳۹۰، ۲۳).

در بررسی ادبیات موضوع، انواع مدل های شایستگی های مدیران صرف نظر از حوزه ها و تخصص های کارکردی که می باید توسط مدیران اکتساب گردد و با توجه به فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان های دولتی، در قالب سه دسته مدل شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی و شایستگی فرهنگی استخراج شده است که در جدول (۱) ارائه می گردد. همچنین با مطالعه مدل های شایستگی های مدیریت منابع انسانی، بسیاری از مدل های صاحب نظران یافت شد که با عنوان مدل شایستگی فنی منابع انسانی و مدل ارزش آفرینی منابع انسانی می توان برشمرد. در جدول شماره (۱) انواع مدل های شایستگی های مدیران در کل نظریه های مورد بررسی ارائه می شود:

جدول شماره ۱: انواع مدل های شایستگی های مدیران

صاحب نظر	سال	نوع شایستگی	شایستگی های مدیران
Boyatzis & Ratti	۲۰۰۹	شایستگی های هوشی	شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی هوش شناختی
Boyatzis & Goleman	۲۰۰۱	شایستگی های هوشی	شایستگی های فردی / مدیریت بر خود، شایستگی های اجتماعی / مدیریت ارتباطات
Ryan & et al	۲۰۰۹	شایستگی های هوشی	موفقیت و تخصص؛ تیم رهبری و تیم کاری؛ تفکر تحلیلی و تفکر مفهومی

شایستگی های مبتنی بر دانش، شایستگی های مبتنی بر مهارت، شایستگی های مبتنی بر ارزش	شایستگی های مدیریتی	۲۰۰۸	Wichramasinghe & Zoyza
شایستگی های ادراکی، شایستگی های همجهت سازی، شایستگی های تعاملی، شایستگی های موفقیت آفرینی	شایستگی های مدیریتی	۲۰۰۹	Yoyng & Dulewicz
شایستگی های موفقیت و اقدام، شایستگی های کمک رسانی و خدمات انسانی، شایستگی تاثیر و نفوذ، شایستگی مدیریتی، شایستگی شناختی، شایستگی اثربخشی شخصی	شایستگی های مدیریت پروژه	۲۰۰۲	PMI
هدایت دیگران، دستیابی به نتایج، پیشگیری و حل مساله، اعتماد به نفس و مدیریت استرس، قابلیت اعتماد فردی، انعطاف پذیری	شایستگی های مدیریتی	۲۰۰۰	Cripe & Mansfield
اثربخشی سازمانی، تخصص فنی، توسعه و مشارکت دیگران، ارتباطات، عمل محوری، اثربخشی شخصی	شایستگی های مدیریتی	۲۰۰۱	Stone
مهارت کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت های فرآیند تغییر و فرهنگ، مهارت های منابع انسانی	شایستگی های مدیریتی	۲۰۰۳	Garrett & Ownsis
شایستگی برنامه ریزی و مدیریت، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی، شایستگی مدیریت بر خویشتن	شایستگی های مدیریتی	۲۰۰۸	Slocum & et al
شایستگی های مدیریتی، شایستگی های ارتباطی، شایستگی های عمومی کسب و کار، شایستگی های ریاضی، شایستگی های تنوع، شایستگی های قانونی - اخلاقی	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۲۰۱۰	Giberson
تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، توسعه و آموزش، برنامه ریزی، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و تغییر و تنوع، تاثیر و نفوذ، نتیجه گرایی	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۲۰۰۹	Lee
دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع	شایستگی های	۱۹۸۷	Ulrich & et al

انسانی، تغییر	متخصص منابع انسانی		
دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع انسانی، تغییر، اعتبار فردی	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۱۹۹۲	Ulrich & et al
دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع انسانی، تغییر، اعتبار فردی، فرهنگ	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۱۹۹۷	Ulrich & et al
دانش کسب و کار، اعتبار فردی، دستاوردهای منابع انسانی، مشارکت استراتژیک، فناوری منابع انسانی	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۲۰۰۲	Ulrich & et al
عملگرایی معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معماری استراتژی، معجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۲۰۰۷	Ulrich & et al
نظام جذب و انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایستگی، نظام آموزش و توسعه، نظام ارزیابی عملکرد فردی مبتنی بر شایستگی، نظام جبران خدمات مبتنی بر شایستگی، نظام پیشرفت شغلی مبتنی بر شایستگی، نظام برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی	شایستگی های دستاورد منابع انسانی	۲۰۰۴	Dubois & Rethwell
طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری، طراحی سیستم پاداش	شایستگی های دستاورد منابع انسانی	۲۰۰۲	Ulrich & et al
بعد شناختی، بعد انگیزشی، بعد رفتاری	شایستگی فرهنگی	۲۰۰۳	Earley & Ang
شایستگی شناختی، شایستگی فیزیکی، شایستگی انگیزشی	شایستگی فرهنگی	۲۰۰۴	Earley & Mosakowski

جهانی شدن^۱

جهانی شدن واقعیتی است که در جهان امروز به منصفه ظهور رسیده است، اما هنوز در بسیاری از سازمان ها به طور جدی مطرح نشده است. در چنین شرایطی می بایست موج های گوناگونی که بر جهانی شدن سازمان ها تاثیر می گذارند، شناسایی و معرفی شوند و میزان

1. Globalization

تأثیر این نیروها بر عملیات و کارکردهای سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. مدیران سازمان هایی که با پدیده جهانی شدن روبرو هستند می بایست دریابند که این رخداد چه تاثیراتی را می تواند بر سازمان و عملکرد آن داشته باشد، تا نسبت به آن موضعی عقلانی برگزینند. طبق یک نظریه، هرچه نیروهای خارجی سوق دهنده به سوی جهانی شدن، بیشتر شناسایی و ریشه یابی شوند، تاثیر آنها بر عملکرد واقعی سازمان محدودتر خواهد بود. به طور کلی ۴ نیروی اصلی وجود دارد که سازمان ها را پرشتاب با پدیده جهانی شدن مواجه ساخته است: جهانی شدن مکتب مصرف گرایی؛ تغییر ساختار سنتی سلسله مراتبی به شبکه جهانی نقش های متقابل و وابسته به هم؛ پراکندگی کارها و خلق مشاغل جهانی؛ چیرگی و نفوذ دانش به عنوان محصول اولیه جهانی شدن. با توجه به این نیروها و رشد فزاینده تعاملات در عرصه جهانی، سازمان ها دریافته اند که برای یافتن توان همزیستی مسالمت آمیز با محیط و تضمین بقا و رشد خود بایستی پاسخی مناسب به این جریانات بدهند و به همین منظور توجه شان را به تشکیل سازمانی جهانی معطوف نمایند (کیرک و وارد، ۱۳۸۷، ۲).

رابرتسون^۱، جهانی شدن را مفهومی می داند که ناظر بر فشرده شدن جهان و تشدید آگاهی جهانی است و فرایندی است که وابستگی متقابل جهانی و آگاهی از جهان به عنوان یک کلیت یکپارچه در قرن بیست و یکم را در پی داشته است. پراتون^۲ جهانی شدن را پدیده ای چند وجهی تعریف کرده است؛ به گونه ای که به بافت های گوناگون کنش اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، نظامی، فناوری و محیط زیست راه پیدا کرده است (کیانی، ۱۳۸۰، ۹۷).

جهانی شدن و ارزش های فرهنگی جوامع اسلامی

«جهانی شدن» فرایندی است که در پی برخی تحولات جهانی و پیشرفت های علمی و فنی در حوزه ارتباطات و رسانه ها و تسهیل و تشدید روابط و تعاملات بین ملت ها در زمینه های گوناگون، ظهور و بروز پیدا کرده است. یکی از مهم ترین تأثیرات آن، تأثیر بر وضعیت فرهنگ ها و ادیان است. از این رو، جهانی شدن برای مدیریت جوامع اسلامی مثل کشور ایران

1. Kirkbride & Ward
2. Robertson
3. Peraton

با فرهنگ ایرانی و اسلامی به عنوان یکی از دغدغه‌های مهم و چالش برانگیز به شمار می‌رود. با توجه به ویژگی‌های ذاتی اسلام و آموزه‌ها و فلسفه و رسالت این دین، می‌توان گفت: جهانی شدن اسلام ماهیتاً متفاوت با جهانی شدن کنونی است. اما این تغایر و تمایز دلیل بر تضاد لاینحل و نفی متقابل این دو فرایند نیست؛ زیرا به نظر می‌رسد جهانی شدن یک امکان و فرصت و زمینه است و خود ذاتاً حامل ایدئولوژی و پیام ضد عقلانی و ضد دینی نیست و نمی‌توان آن را مانند «جهانی سازی» حامل فرهنگ غرب و معطوف به اراده قدرت سیاسی که هدف آن نفی سایر فرهنگ‌هاست، دانست. همچنان که اشاره شد، جهانی شدن حاصل پیشرفت‌های علمی و فنی تاریخی و طبیعی همه بشریت است و اساساً در ذات خود، به گونه‌ای است که در صید و کنترل هیچ فرهنگ و قدرتی در نمی‌آید و صرفاً امکان و ابزاری است که می‌تواند حامل همه پیام‌ها و فرهنگ‌ها باشد و - به اصطلاح - «ظرف بی‌مظروف» است. بدین‌روی، عاملی مهم برای تبادل و رقابت و انتقال همه فرهنگ‌هاست و هر فرهنگی بنا بر قابلیت و ظرفیت ذاتی و نرم‌افزاری و سخت‌افزاری خود، می‌تواند از آن بهره بگیرد. برخی از اندیشمندان اسلامی، همچون محمد قطب معتقدند: «جهانی شدن نه تنها موجب تضعیف و طرد دین نخواهد بود، بلکه موجب تقویت و انتشار دین و بیداری اسلامی در تمام نقاط زمین خواهد بود.» (نکوئی سامانی، ۱۳۸۷، ۷۳)

مسلمانان برای مدیریت جوامع شان در عصر جهانی شدن، با مسئله حفظ هویت اصیل فرهنگی و تمدنی خود مواجهند؛ از یک سو، وظیفه دارند به حفظ و احیای سنت‌های اصیل اسلامی و تأسیس نهادها و سازمان‌های حقوقی، آموزشی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی خود پردازند و از سوی دیگر، با ضرورت انطباق با شرایط به سرعت متحول و متجدد عصر مدرنیزاسیون و استفاده از ابزارها و نهادهای نوین فناورانه جهانی جهت مدیریت سازمان‌هایشان روبه‌رو خواهند بود و بنابر این در چنین شرایطی همواره باید آمادگی مقابله با امواج فرهنگ‌های مختلف را داشته باشند (نکوئی سامانی، ۱۳۸۷، ۷۵).

تغییرات عمده شرایط جهانی شدن

بستر جهانی شدن دارای ابعاد متعددی است که از میان آنها در ارتباط با حوزه مدیریت

منابع انسانی سازمان های دولتی، دو بعد دارای ماهیت متفاوت و اهمیت ویژه ای است که به تشریح آنها می پردازیم: بعد فرهنگی جهانی شدن، بعد اجتماعی جهانی شدن. مولفه های بعد فرهنگی جهانی شدن همان مسائل و چالش های ارزشی و فرهنگی که شامل تغییر فرهنگ سازمانی، تنوع نیروی انسانی، تغییر ارزش ها، باورها، نگرش ها، رفتارها و اخلاقیات سازمان هاست (Farazmand, 2007, 26).

مولفه های بعد اجتماعی جهانی شدن همان مسائل و چالش های مدیریتی و سازمانی که شامل تغییر نقش متخصص منابع انسانی، تغییر ساختار سازمانی، تغییر استراتژی ها (فرایندها، برنامه ریزی ها، عملکردها و محیط های سازمانی، دانش های نوین، تغییرات تکنولوژی، مهارت های جدید، نوآوری ها، خلاقیت ها و ظرفیت سازی نیروی انسانی در سازمان ها) می باشد (Farazmand, 2007, 27).

تغییر نقش متخصص منابع انسانی

یکی از جدیدترین چارچوب ها و شناخته شده ترین مدل ها برای معرفی تغییر نقش های مدیران منابع انسانی در ایجاد سازمان رقابتی، مدلی است که آلریچ^۱ (۲۰۰۹) ارائه نموده است و در آن چهار نقش مهم را برای متخصصان منابع انسانی بر اساس دو بعد تمرکز استراتژیک در مقابل تمرکز عملیاتی و تاکید بر فرآیندها در مقابل کارکنان، معرفی نموده است. طبق نظر آلریچ، این دو محور چهار نقش اصلی مدیران منابع انسانی را مشخص می کنند: (۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۲) مدیریت زیرساختار شرکت (۳) مدیریت مشارکت کارکنان (۴) مدیریت تحول و تغییر (Yusliza, 2012, 149).

به منظور درک کاملتر هر یک از این نقش ها باید سه موضوع که طبق جدول (۲) می باشد، مورد توجه قرار دهیم: نتایج قابل ارائه که دستاورد نقش را تعیین می کند؛ استعاره، تصویری که همراه نقش است و فعالیت که متخصصان منابع انسانی باید برای ایفا نقش انجام دهد.

جدول ۲: تعریف نقش های جدید مدیران منابع انسانی (آلریچ، ۲۰۰۹، ۴۹)

نقش	نتیجه قابل ارائه	استعاره	فعالیت
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	اجرای استراتژی	شریک استراتژیک ^۱	همسو کردن منابع انسانی و استراتژیک سازمان: آسیب شناسی سازمانی
مدیریت زیر ساختار سازمان	ایجاد یک زیر ساختار موثر	کارشناس اداری ^۲	مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان: خدمات مشترک
مدیریت روابط کارکنان	افزایش تعهد و قابلیت کارکنان	حامی کارکنان ^۳	گوش دادن و پاسخ دادن به کارکنان: فراهم کردن منابع برای کارکنان
مدیریت تحول و تغییر	نوسازی یک سازمان	عامل تغییر ^۴	مدیریت تحول و تغییر: تضمین ظرفیت تغییر

تغییر استراتژی های منابع انسانی

استوارت و براون^۵ (۲۰۰۸) نیز با تکیه بر رویکرد اقتضایی درباره استراتژی های منابع انسانی (یعنی با توجه به انتخاب استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز، و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد)، چهار استراتژی را به شرح زیر مطرح می سازند: استراتژی سرباز وفادار، استراتژی نیروی قراردادی، استراتژی متخصص متعهد، استراتژی پیمانکارانه. از ترکیب استراتژی رهبری هزینه و بازار کار داخل، استراتژی منابع انسانی حاصل می شود که استراتژی سرباز وفادار نامیده می شود. ترکیب استراتژی رهبری هزینه (کنترل فرآیند) و بازار کار داخل، استراتژی نیروی کار قراردادی را ایجاد می کند. استراتژی متخصص متعهد حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار داخل است. هدف این استراتژی، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است. استراتژی پیمانکارانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کار خارج است. تاکید اساسی این استراتژی، بر بکارگیری افراد است که مهارت های تخصصی مورد نیاز را دارند، اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد (استوارت و براون، ۱۳۸۸، ۷۷).

1. Strategic partners
2. Administrative experts
3. Employee champions
4. Chang agents
5. Stewart & Brown

تغییر ساختار سازمانی

پدیده کوچک سازی همگام با پیشرفت جهانی شدن باعث در هم ریختن ساختارهای سازمانی عریض و طویل شده و به سمت ساختارهای افقی روی خواهد آورد و در این میان برخی از مدیران رده های میانی شغل خود را از دست خواهند داد. بروز این پدیده باعث گسترش فعالیت های پروژه های و کارگروه های موقت شده و ساختار پروژه های و مبتنی بر تولید و خدمات از رایج ترین ساختار خواهد بود (مومنی، ۱۳۸۴، ۹۸).

در خصوص مبحث گسترده ساختار سازمانی، با ترکیب الگوی برنز و استاکر^۱ (۱۹۶۱) (مکانیکی - ارگانیکی) و الگوهای سازماندهی ارائه شده توسط دفت^۲ (۱۳۸۱) (سازماندهی مبتنی بر وظیفه - سازماندهی مبتنی بر فرایند) تعریف نوینی از ساختار سازمانی ارائه می شود. بر این اساس متغیر ساختار سازمانی از بعد ساختار سستی و ساختار پویا تشکیل می شود. ساختار سستی، ترکیب ساختار مکانیکی و وظیفه ای است که در این تحقیق مورد بحث نمی باشد. اجزاء تشکیل دهنده ساختار پویا، ترکیب ساختار ارگانیکی و فرایندی/ منعطف خواهد بود که مورد بحث این تحقیق است.

ساختار ارگانیک: پویایی محل کار باعث می شود که انجام برنامه ریزی شغلی فردی، دشوارتر شود. در گذشته یک نفر می توانست برای یادگیری نقش هایی که قرار بوده در آینده ایفا کند به کار مدیر خود نگاه کند. در حال حاضر مسیر ترقی چندان روشن و واضح نیست به همین دلیل ارائه یک تعریف کامل از شایستگی ها می تواند فرایند برنامه ریزی شغلی را هدایت کند.

ساختار منعطف: رواج فزاینده توانمندسازی در محل کار بدین معنی است که میزان تداخل و هم پوشی نقش های کارکنان، مدیریت و بین نقش های کارکنان افزایش می یابد. بنابراین نیاز به شرح وظایف جدید احساس می شود. شایستگی ها یک روش روشن را برای تعریف نقش های بسیار انعطاف پذیر شغلی فراهم می کنند.

تغییر فرهنگ سازمانی

مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا رو به رو

1. Burns & Stalker
2. Daft

خواهد شد که دارای انتظاراتها و فرهنگ های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند. همچنین به دلیل مجازی شدن فرآیندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی رو به رو خواهد بود که بایستی اهرم های مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به کار گیرند. از نظر دنیسون^۱، استراتژی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمانی دارد. فرهنگ سازمانی مظهري از نیازهای سازمان است که باید در درون آن محیط به صورت موثر مورد مطالعه قرار گیرد. با توجه به تغییرات شدید جهانی و اثرات آن بر استراتژی های سازمان ها، برای مدیریت منابع انسانی باید فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر باشد تا نیروی انسانی خود را حفظ نماید (دنیسون، ۲۰۰۰، ۱۲۳).

فرهنگ سازمانی منعطف دارای زیر ویژگی های زیر است: فرهنگ مشارکتی^۲، فرهنگ انعطاف پذیری^۳

فرهنگ مشارکتی: اولین تاکید این فرهنگ، دخالت دادن و مشارکت دادن در کارها با توجه انتظارات در حال تغییر محیط بیرون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. در این مدل، ویژگی فوق با سه شاخص اندازه گیری می شود: توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها

فرهنگ انعطاف پذیری: در این فرهنگ از نظر نیازهای محیطی انعطاف پذیر و از نظر تاکیدات استراتژیک به محیط بیرون توجه دارد و کوشش دارد تا نیازهای مشتریان تامین شود. سه شاخص شامل: ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی (قاسمی، ۱۳۸۸، ۵۹۷).

تنوع نیروی انسانی

از نظر چوی^۴ (۲۰۰۷) تنوع منابع انسانی شامل سه دسته زیر می باشد:

تنوع جمعیت شناختی: در نظر گرفتن خصایص قابل کشف دست یافتنی که می تواند به

-
1. Denison
 2. Involvement Culture
 3. Adaptability Culture
 4. Choy

آسانی منحصر به فردی ویژه هر فرد را مشخص کند، مانند: سن، جنس، قومیت، ملیت، توانایی فیزیکی، منطقه جغرافیایی و طبقه اقتصادی و اجتماعی.

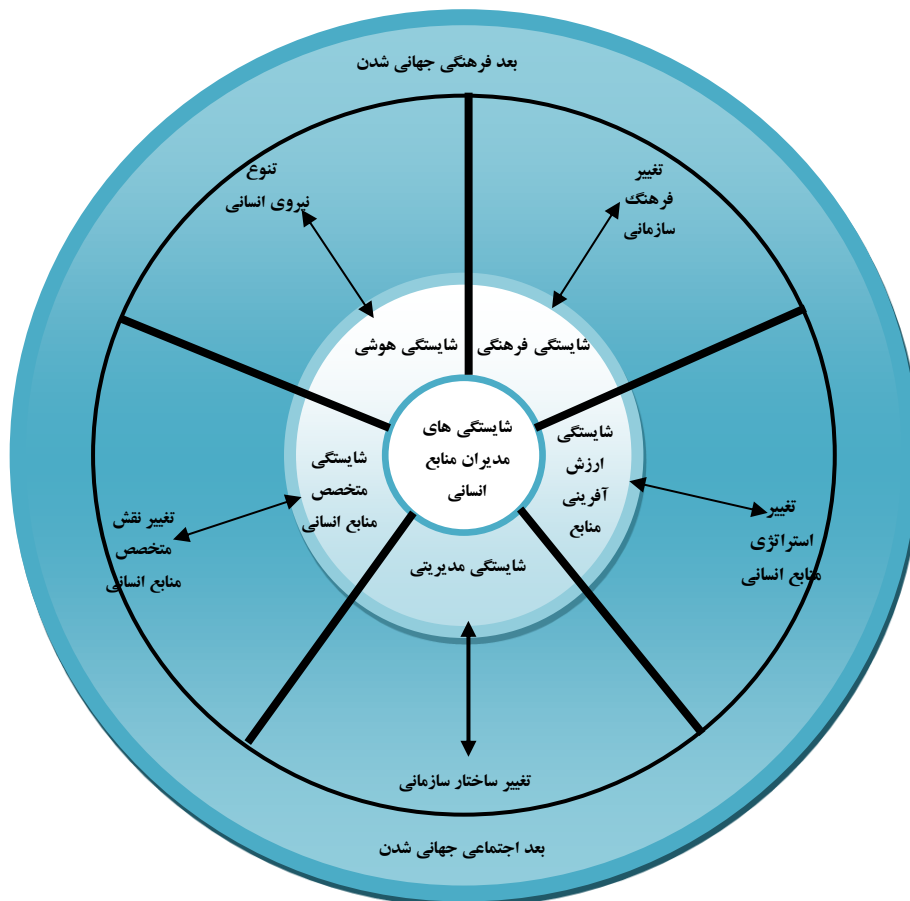
تنوع سازمانی: تنوع با بستر سازمانی و چشم اندازهای متنوع گروه های پویا درگیر می شود، مانند: حرفه و وظایف کارکنان، تجربه کاری، ارشدیت در سازمان و سلسله مراتب داخل سازمان.

تنوع شناختی - اجتماعی: که شامل زبان، نگرش و الگوهای فکری، ارزش های دینی، باورها، آداب و رسوم، سطح دانش و تحصیلات، ویژگی های هوش فردی و استعداد، عقاید سیاسی و اجتماعی (Choy, 2007, 33).

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به اینکه، ارائه الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی ایران در شرایط جهانی شدن، هدف اصلی این تحقیق می باشد؛ بدیهی است جهت این طراحی، بررسی و مطالعه مدل ها و شایستگی های مختلف مورد نیاز مدیران منابع انسانی در حوزه سازمان های دولتی مورد توجه و اهتمام قرار گرفت. همچنین مبتنی بر مطالعات مرتبط با شایستگی های مدیران منجر به استخراج شایستگی های مدیران منابع انسانی گردید.

در حال حاضر، حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی در بستر جهانی شدن دارای چالش ها و تغییرات بسیاری است که از مهمترین آنها؛ تنوع نیروی انسانی، تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر ساختار، تغییر استراتژی منابع انسانی و تغییر نقش متخصص منابع انسانی را می توان برشمرد (شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق).



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش، جامع ترین نوع مدل شایستگی های هوشی مدیران جهت هدایت نیروی انسانی متنوع در سازمان ها، مدل بویاتزیس و راتی انتخاب شده است که شامل شایستگی هوش عاطفی (EIC)، شایستگی هوش اجتماعی (SIC) و شایستگی هوش شناختی (CIC) می باشد (Boyatzis & ratti, 2009, 52). در ادامه، اساسی ترین نوع شایستگی مدیریتی مدیران جهت کنترل تغییر ساختار سازمانی را می توان مدل اسلوکام و دیگران برگزید که مشتمل بر شایستگی مدیریت بر خویشتن (SMC)، شایستگی ارتباطی (CC)، شایستگی برنامه ریزی و

مدیریت (PAC)، شایستگی تیم کاری (TWC)، شایستگی اقدام استراتژیک (SAC)، شایستگی چند فرهنگی (MCC) است (Slocum, 2008, 6). همواره، مهمترین نوع شایستگی فنی منابع انسانی برای اصلاح تغییر نقش متخصص منابع انسانی می توان مدل آلریچ و دیگران که شامل بر اعتبار فردی (PC)، دانش کسب و کار (BK)، فناوری منابع انسانی (HRT) و تغییر (CH) را انتخاب کرد. همچنین اصلی ترین نوع شایستگی ارزش آفرینی (HRVP) / دستاوردهای منابع انسانی (HRD) برای نظارت بر تغییر استراتژی های منابع انسانی، مدل آلریچ تحت عنوان طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری و طراحی سیستم پاداش در نظر گرفته شده است (Ulrich & et al, 2008, 115). در نهایت با اهمیت ترین نوع شایستگی فرهنگی مدیران جهت ادراک تغییر فرهنگ سازمانی، نظریات ارلی و انگ که شامل بعد شناختی، بعد رفتاری و بعد انگیزشی است، برگزیده شد (Earley & Ang, 2003, 141). (جدول ۳- مدل تحلیلی تحقیق)

جدول شماره ۳: مدل تحلیلی تحقیق

مفهوم	ابعاد	مؤلفه	شاخص
شایستگی های مدیران منابع انسانی دولتی	شایستگی هوشی	شایستگی هوش عاطفی	ابتکار عمل (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			انعطاف پذیری (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			اعتماد به نفس (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
		شایستگی هوش شناختی	مفهوم سازی (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			تفکر سیستمی (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			شناخت الگوها (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
	شایستگی هوش اجتماعی	شایستگی هوش اجتماعی	یکدلی و همدلی (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			متقاعد کننده (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			رهبری تیم و گروه (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
			شبکه سازی (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)
شایستگی مدیریتی	شایستگی برنامه ریزی و مدیریت	جمع آوری و تحلیل اطلاعات و حل مساله (اسلوکام و دیگران، ۲۰۰۸)	
		برنامه ریزی و سازماندهی پروژه ها (اسلوکام و دیگران، ۲۰۰۸)	
		مدیریت زمان (اسلوکام و دیگران، ۲۰۰۸)	

مدیریت مالی و بودجه (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)	شایستگی اقدام استراتژیک	شایستگی های متخصص منابع انسانی	شایستگی های مدیران منابع انسانی
شناخت صنعت (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
شناخت سازمان (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
اتخاذ اقدامات استراتژیک (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
سلوک اخلاقانه و درست (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)	شایستگی مدیریت بر خویش		
خودانگیخته و مبدع (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
تعادل بین تقاضاهای شغلی و زندگی (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
خودآگاهی و توسعه (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)	شایستگی ارتباطی		
ارتباطات غیر رسمی (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
ارتباطات رسمی (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
مذاکره (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)	شایستگی تیم کاری		
طراحی تیم (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
ایجاد محیطی حمایت گر (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
مدیریت پویایی های تیم (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
دانش و فهم فرهنگی (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)	شایستگی چند فرهنگی		
حساسیت ها و باز بودن فرهنگی (اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸)			
ارائه صادقانه دستاوردها (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)	عملگرایی معتبر		
دستیابی به نتایج یکپارچه (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
به اشتراک گذاشتن اطلاعات (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
هدایت فرهنگ (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)	عامل فرهنگ و تغییر		
طراحی فرهنگ (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
تسهیل تغییر (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
فردی سازی فرهنگ (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
مشارکت دادن مشتریان (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)	معماری استراتژی		
توسعه فناوری منابع انسانی (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			
تفسیر زمینه های اجتماعی (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)	هم پیمان کسب و کار		
خدمت به زنجیره ارزش (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)			

تدوین طرح ارزش آفرینی (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)		
بکارگیری فناوری کسب و کار (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۷)		
شناسایی و تطبیق متقاضیان واجد با وضعیت احراز مشاغل (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)	نظام جذب، انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایستگی	شایستگی های ارزش آفرینی منابع انسانی
تناسب استخدام کارکنان سازمان با استراتژی سازمان (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)		
مقایسه استعداد و خصوصیات متقاضیان با مدل های شایستگی جهت تناسب با پست های سازمانی (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)		
ایجاد دانش، مهارت و نگرش در کارمند جهت نیازهای شغل (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)	نظام آموزش و توسعه	
همراستایی اهداف آموزش با استراتژی منابع انسانی و اهداف سازمانی (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)		
ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان جهت تغییر در سطح انگیزش کارکنان (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)		
ارزیابی عملکرد کارمندان به منظور تصمیم گیری درباره افزایش حقوق، ارتقاء (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۲)	نظام ارزیابی عملکرد فردی	
اهداف استراتژیک سازمان مبنای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)		
طراحی شاخص های متناسب با هر فرد جهت ارزیابی شایستگی و کشف تفاوت ها و کاهش آنها (اولریچ، ۲۰۰۲)		
پرداخت حقوق بر اساس شغل و رتبه کارمند و مبنای پرداخت پاداش های سالانه (اولریچ، ۲۰۰۲)	نظام جبران خدمات	
سیستم پاداش دهی جهت عملکرد موثر تمامی کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان (اولریچ، ۲۰۰۲)		
پرداخت حقوق و پاداش بر مبنای عملکرد و شایستگی واقعی کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)		
بهبود استراتژی های حفظ کارکنان در سازمان (اولریچ، ۲۰۰۲)		

برنامه های جذب، نگهداری و اتمام خدمت کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)	نظام برنامه ریزی نیروی انسانی					
برنامه های آموزشی و توسعه ای کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)						
برنامه مدیریت عملکرد کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)						
برنامه های جبران خدمت و پاداش دهی به کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)						
تعیین عرضه و تقاضای افراد برای تصدی پست های سازمانی						
تعیین سلسله مراتب تدوین اهداف و برنامه های سازمان، سطوح فعالیت و نتایج مورد انتظار (اولریچ، ۲۰۰۲)						
ارزیابی شایستگی های مورد نیاز و شناسایی استعداد و قابلیت های کارکنان (اولریچ، ۲۰۰۲)	شایستگی فرهنگی					
شناخت بین فرهنگی (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)				شایستگی شناختی		
شناخت اظهاری (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)						
شناخت رویه ای (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)						
شناخت قیاسی (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)				شایستگی انگیزشی		
تمایل به تعاملات بین فرهنگی (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)						
داشتن اهداف (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)						
میل به ارتقاء و پیشرفت (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)				شایستگی رفتاری		
مهارت سازگاری با تفاوت های فرهنگی (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)						
آگاهی برای انجام رفتارهای ضروری (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)						
آشنایی با آداب و رسوم (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)				تغییر ساختار (پویا - فرآیندگرا) (رایبیتز، ۱۹۹۸؛ دفت، ۱۳۸۶)	بعد اجتماعی، سازمانی	شرایط جهانی شدن
ساختاری با ورودی و خروجی های مشخص و مجموعه ای از فعالیت های متوالی برای رسیدن به هدف						
هدایت تمامی بخش های سازمان بر اساس هدف فرآیندها						
حداکثرسازی و تامین اهداف سازمان						

فعالیت کارکنان در تیم یا گروه های کاری			
آگاهی کامل کارکنان از گردش کار و ارتباط فرآیندها در سازمان			
رسمیت کم (رایبیتز، ۱۹۹۸؛ مارچ و سایمون، ۲۰۰۹)	تغییر ساختار (پویا- ارگانیک) (برنر و استاکر، ۱۹۶۱)		
تصمیم گیری غیر متمرکز (رایبیتز، ۱۹۹۸؛ وینتر و دیگران، ۲۰۰۷)			
آزادی عمل و خود کنترلی کارکنان (پاول، ۲۰۰۲)			
توجه به شایستگی کارکنان در تخصیص وظایف (پاول، ۲۰۰۲)			
ارتباطات سازمانی غیر رسمی، مورب و موازی میان کارکنان (رایبیتز، ۱۹۹۸؛ مارچ و سایمون، ۲۰۰۹)			
انعطاف بالا در تطبیق مستمر با تغییرات محیطی (وینتر، ۲۰۰۷)			
استخدام و حفظ کارکنان وفادار و افزایش قابلیت انطباق کارکنان با فرهنگ سازمان (استوارت، ۱۳۸۸)	تغییر استراتژی منابع انسانی- سرباز وفادار		
آموزش های متنوع به کارکنان تازه وارد و قابلیت انطباق کارکنان با فرهنگ سازمان			
افزایش رضایت کارکنان و کاهش احتمالی ترک خدمت و خروج از سازمان			
مشارکت و همکاری کارکنان و پاداش دهی بلندمدت			
گزینش و حفظ کارکنان متخصص؛ استخدام کارکنان با توانایی تخصص کارآمد (استوارت، ۱۳۸۸)	تغییر استراتژی منابع انسانی- متخصص متعهد		
دادن آزادی عمل زیاد به کارکنان			
توجه زیاد به توسعه و بالندگی کارکنان؛ هموار بودن مسیر پیشرفت شغلی برای ارتقاء کارکنان			
پرداخت حقوق و پاداش بالا	تغییر نقش متخصص- شریک استراتژیک		
مشارکت متخصص منابع انسانی در تعریف استراتژی سازمانی، تحقق اهداف و استراتژی سازمانی (اولریچ، ۲۰۰۸)			
همسو کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان			
متخصص منابع انسانی، یک مشارکت کننده فعال در برنامه ریزی و تدوین فرآیندها و برنامه ها			

کمک متخصص منابع انسانی در پیش بینی و پذیرش تغییر جهت ایجاد تحول سازمانی (اولریچ، ۲۰۰۸)	تغییر نقش متخصص - عامل تحول و تغییر	بعد فرهنگی	
تلاش متخصصین در شکل دهی مجدد رفتار برای تغییر و تحول سازمانی			
مشارکت فعال متخصص منابع انسانی در تغییر فرآیندها و برنامه ها جهت افزایش توانایی سازمان			
توانمندسازی (دنسون، ۲۰۰۰)	تغییر فرهنگ سازمانی - مشارکتی		
تیم محوری			
قابلیت توسعه			
ایجاد تغییر (دنسون، ۲۰۰۰)	تغییر فرهنگ سازمانی - انعطاف پذیری		
تمرکز بر مشتری			
یادگیری سازمانی			
قومیت و ملیت (چوی، ۲۰۰۷)	تنوع نیروی انسانی / تنوع جمعیت شناختی		
منطقه جغرافیایی و طبقه اقتصادی - اجتماعی			
توانایی فیزیکی			
حرفه و مهارت (چوی، ۲۰۰۷)	تنوع نیروی انسانی / تنوع سازمانی		
تجربه کاری و ارشدیت شغلی			
رتبه شغلی در سلسله مراتب سازمانی			
سطح تسلط بر چند زبان (چوی، ۲۰۰۷)			
سطح هوش و استعداد	تنوع نیروی انسانی / تنوع شناختی، اجتماعی		
سطح دانش و تحصیلات			
نگرش و الگوهای فکری، عقاید سیاسی و اجتماعی و اعتقادات دینی، مذهبی			
آگاهی از سنت، آداب و رسوم			

روش شناسی تحقیق

مبانی فلسفی این تحقیق، پارادایم اثبات گرایی است. در تحقیقات از نوع اثبات گرایی، محقق با طرح فرضیات و استفاده از روش های عینی مشاهده، تجربه و با ایفای نقش مستقل از فرآیند تحقیق در تلاش است تا فرضیات مطروحه را به اثبات برساند (مک ناب^۱، ۱۳۹۰، ۸۱).

1. McNab

از آنجا که تحقیق حاضر به ارائه مدل نوین در حوزه شایستگی می پردازد و سبب توسعه دانش موجود در باب شایستگی مدیران به ویژه منابع انسانی می گردد، دارای جهت گیری توسعه ای است و چون قصد کاربردی نمودن مدل مفهومی نهایی را به منظور حل مسائل موجود در مدیریت منابع انسانی را دارد، از نوع کاربردی است. رویکرد تحقیق حاضر از نوع استقرایی می باشد. زیرا در فرآیند تحقیق قصد داریم از قضایای جزئی به نتیجه کلی برسیم. بنابراین از آنجا که بخشی از تحقیق در جستجوی کشف ماهیت مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی و پیامدهای حاصل از آن است و از طرفی، قصد شناسایی و توصیف شرایط و ابعاد جهانی شدن و چالش های آن را دارد، از نظر هدف اکتشافی - توصیفی می باشد.

در پژوهش حاضر از روش دلفی استفاده شده است. روش دلفی، فرایندی است که برای جمع آوری داده ها از متخصصان و ایجاد اجماع میان قضاوت های آنها به کار می رود. استفاده از روش دلفی به عنوان روش تحقیق زمانی مناسب است که دانش یکپارچه ای درباره یک موضوع یا مساله وجود نداشته باشد (Skulmoski, 2007, 32).

در تحقیق حاضر از دو روش نمونه گیری قضاوتی و نمونه گیری انباشتی (مرسوم به گلوله برفی) استفاده شد که شیوه ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات به شیوه دلفی است؛ نظرات در مورد تعداد اعضای گروه دلفی، متفاوت است. در برخی مطالعات تعداد اعضای گروه دلفی را بین ۸ تا ۱۲ نفر مناسب می دانند و برخی دیگر تعداد ۵۰ نفر را مناسب دانسته اند. در مجموع اعضای گروه دلفی می توانند شامل حداقل ۷ عضو (در مواردی که بین اعضا تجانس وجود دارد) و حداکثر ۳۰ عضو (در زمانی که بین اعضا تجانس وجود ندارد) باشند (بلیکی^۱، ۱۳۸۷، ۵۶). در برخی از مطالعات نیز اشاره شده که در صورت تجانس بین اعضا، تعداد ۱۰ تا ۲۰ نفر رقم مناسبی است (فقیهی و رعنائی، ۱۳۸۵، ۲۴).

در تحقیق حاضر در مجموع تعداد ۲۱ نفر به عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شدند و ۲۱ پرسشنامه برای اعضای پانل تخصصی دلفی ارسال شد. معیار انتخاب این افراد تخصص در مدیریت و خیره در جهانی شدن بود. بنابراین خصوصیات و ویژگی های اعضای پانل به این ترتیب محرز گردید، اساتید مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۵ نفر؛ اساتید مدیریت دانشگاه

تهران، ۵ نفر؛ اساتید مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ۵ نفر؛ اساتید علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبائی، ۲ نفر؛ اساتید علوم ارتباطات دانشگاه تهران، ۲ نفر؛ اساتید علوم ارتباطات دانشگاه تربیت مدرس، ۲ نفر.

۱۵ عدد از این پرسشنامه ها به صورت حضوری به اعضای پانل تحویل داده شد و ۶ عدد از آن از طریق پست الکترونیک (به دلیل عدم دسترسی به پاسخگویان) ارسال گردید. از مجموع این ۲۱ پرسشنامه در مرحله اول ۱۷ پرسشنامه گردآوری شد. در مرحله دوم با توزیع پرسشنامه میان صاحب نظرانی که در دور اول پرسشنامه ها را تکمیل نمودند، ۱۶ پرسشنامه جمع آوری گردید و نتایج بر اساس آن تحلیل گردید و چون در مرحله دوم، پرسشنامه به سطح تایید و اجماع خبرگان نایل گردید، دور دلفی در این مرحله به پایان رسید.

دالکی^۱ (۱۹۶۹) ضریب همبستگی ۰/۹ برای روایی تحقیق دلفی با ۱۳ مشارکت کننده در پانل گزارش نموده و معتقد است با افزایش تعداد اعضای پانل، روایی نیز افزایش خواهد یافت. تهدیدها برای اعتبار درونی و بیرونی در استفاده از روش دلفی می تواند با بهره مندی از اصول، الف) استفاده از مشارکت کنندگانی که در حوزه مربوط صاحب تخصص بوده و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند (در این پژوهش از صاحب نظران حوزه مدیریت و جهانی شدن استفاده گردید) ب) از دوره های متعددی در اجرای پرسشنامه ها استفاده شود (در این پژوهش تا رسیدن به نتیجه نهایی از دو مرحله استفاده گردید) کاهش یابد (Terry, 2009, 85). پایایی در روش دلفی نمی تواند با رویه های مرسوم تخمین، اندازه گیری شود. با این حال با استانداردسازی رویه های تحقیق، پایایی افزایش می یابد. ژیلسون^۲ (۱۹۷۵) برای افزایش پایایی روش دلفی، رهنمودهایی ایجاد نموده که کیفیت پژوهش کیفی را می تواند مورد آزمون قرار دهد (فقیهی و رعنائی، ۱۳۸۵، ۳۰). با بهره مندی از این رهنمودهای پایایی، موارد ذیل در تحقیق قابل ذکر است:

روش دلفی برای موضوع یا مشکلی خاص مورد استفاده قرار گرفت. موضوع خاص مورد نظر، شرایط جهانی شدن موثر بر شایستگی های مدیران منابع انسانی بود، پاسخگویانی با تخصص مرتبط انتخاب شدند. تخصص های مورد نظر پاسخگویان احاطه به مسایل مدیریتی و

1. Dalki
2. Zhilson

جهانی شدن بود، پاسخ های به دست آمده از انجام هر دور دلفی به پاسخگویان بازخورد داده شد، در نهایت سعی شد تا سطحی از اجماع ایجاد شود. بنابراین مراحل انجام پژوهش به ترتیب ذیل می باشد:

انجام دور اول دلفی: دور اول پس از طراحی مدل اولیه و ایجاد پرسشنامه ای نیمه استاندارد، انجام گرفت. با توجه به ۲ مفهوم اصلی شناسایی شده (شایستگی های مدیران و جهانی شدن) و ۷ بعد مربوط به آن، طراحی گردیدند. مجموع شاخص ها در دور اول دلفی، ۲۰۰ عدد بود و برای سنجش آنها از طیف ۵ گانه لیکرت استفاده گردید. درانتهای شاخص های مربوط به هر مولفه، محلی برای حذف و اضافه نمودن شاخص ها و درانتهای پرسشنامه، محلی برای اضافه نمودن مولفه ها یا ابعادی دیگر از دیدگاه پاسخگویان در نظر گرفته شد. پس از تکمیل و جمع آوری پرسشنامه های توزیع شده بین مشارکت کنندگان توسط محقق، نتایج مرحله اول تحلیل شد. با جمع آوری ۱۷ پرسشنامه در مرحله اول، کار تحلیل پرسشنامه ها آغاز گردید. تعیین میانگین و انحراف معیار از جمله روش ها برای توصیف وضعیت پاسخ ها در این مرحله بود.

انجام دور دوم دلفی: با توجه به پاسخ های مرحله اول، پرسشنامه دور دوم دلفی طراحی گردید و بین اعضای پانل (۱۷ نفری که در مرحله اول، پرسشنامه ها را تکمیل نموده بودند) توزیع گردید. تحلیل نتایج مرحله اول ضرورت حذف ۸۵ شاخص را تایید نمود. علاوه بر این تحلیل سوال ها نشان داد که از دیدگاه پاسخگویان ۳ شاخص دیگر نیز بر موضوع شایستگی های مدیران منابع انسانی اثر گذارند. بنابراین تعداد شاخص ها در پرسشنامه مرحله دوم به ۱۱۵ شاخص رسید. در مرحله دوم ۱۶ پرسشنامه از اعضای پانل جمع آوری گردید و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که تمامی شاخص های طراحی شده در این دور، میانگین لازم برای حضور در مدل طراحی شده را به دست آوردند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل انحراف معیار شاخص ها در این دور حاکی از آن بود که در مجموع میزان پراکندگی پاسخ ها کاهش پیدا کرده و اجماع میان پاسخگویان افزایش پیدا کرده است. علاوه بر این با توجه به اینکه پاسخگویان شاخص دیگری را برای حضور در مدل پیشنهاد نکردند، به نظر می رسد اشباع تئوریک نیز تا اندازه کافی حاصل شده است.

به عبارت دیگر، دور آخر دلفی برای دستیابی به یک هدف کلی انجام گرفت. دریافت نظرات صاحب نظران و کارشناسان در خصوص مدل تدوین شده بر مبنای تحلیل پرسشنامه های دور دوم دلفی و تناسب ابعاد، مولفه ها و شاخص های موجود بود. برای این منظور جداولی تنظیم گردید تا از طریق آنها به ترتیب کلیه ابعاد، مولفه ها و شاخص ها در اختیار اعضای پانل قرار گیرد.

یافته های تحقیق

نتایج تحلیل در این مرحله نشان می دهد که مدل طراحی شده در مرحله دوم دلفی با ۲ مفهوم، ۷ بعد، ۳۹ مولفه و ۱۱۵ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفته و به علت عدم معرفی شاخصی جدید به نظر می رسد اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده است. بنابراین نتایج مراحل مختلف دلفی در جدول (۴) ارائه گردیده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از انجام مراحل دلفی

مفاهیم	ابعاد و مولفه های مرتبط	منابع به فارسی	میانگین دور اول دلفی	انحراف معیار پاسخ های دور اول	انحراف معیار پاسخ های دور دوم	میانگین دور دوم دلفی
شایستگی هوشی						
شایستگی های مدیران منابع انسانی	شایستگی هوش عاطفی	بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹	۳/۹۵۰	۰/۴۸۶	۰/۰۸۳	۴/۳۷۵
	شایستگی هوش شناختی	بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹	۴/۱۷۶	۰/۱۷	۰/۱۲۶	۴/۳۵۴
	شایستگی هوش اجتماعی	بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹	۴/۰۸۷	۰/۳۲۲	۰/۰۹۰	۴/۵۱۵
شایستگی مدیریتی						
مدیران منابع	شایستگی برنامه	اسلوکام و	۴/۲۹۳	۰/۱۷	۰/۱۲۶	۴/۳۴۳

				دیگران، ۲۰۰۸	ریزی و مدیریت	
۴/۴۵۸	۰/۱۰۳	۰/۲۰۷	۴/۲۹۳	اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸	شایستگی اقدام استراتژیک	
۴/۴۳۷	۰/۰۷۲	۰/۱۰۳	۴/۴۴۰	اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸	شایستگی مدیریت بر خویشتن	
۴/۳۹۵	۰/۱۷۷	۰/۰۵۱	۴/۲۷۴	اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸	شایستگی ارتباطی	
۴/۳۷۵	۰/۰۳۵	۰/۰۷۹	۴/۴۷۰	اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸	شایستگی تیم کاری	
۴/۴۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵۴	۴/۴۱۱	اسلو کام و دیگران، ۲۰۰۸	شایستگی چند فرهنگی	
شایستگی های متخصص منابع انسانی						
۴/۲۳۴	۰/۰۷۳	۰/۲۱۵	۴/۱۶۴	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷	عملگرایی معتبر	شایستگی های مدیران منابع انسانی
۴/۱۴۰	۰/۰۹۱	۰/۳۱۲	۳/۹۴۰	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷	عامل فرهنگ و تغییر	
		حذف	۲/۵۲۹	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷	مدیر استعداد / طراح سازمان	
		حذف	۲/۸۲۳	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷	معماری استراتژی	
۴/۰۳۱	۰/۰۰۰	۰/۵	۳/۷۹۴	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷	مجری عملیاتی	

				۲۰۰۷		
۴/۲۶۵	۰/۱۴۸	۰/۰۰۰	۴/۰۱۴	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷	هم پیمان کسب و کار	
شایستگی های ارزش آفرینی منابع انسانی						
۴/۵۶۲	۰/۲۵۴	۰/۱۲۴	۳/۵۶۸	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۲	نظام جذب، انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایستگی	شایستگی های مدیران منابع انسانی
۴/۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۳۱۳	۳/۸۷۰	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۲	نظام آموزش و توسعه	
۴/۳۱۲	۰/۰۴۴	۰/۲۹	۳/۹۴۰	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۲	نظام ارزیابی عملکرد فردی	
۴/۲۸۱	۰/۱۸۲	۰/۰۹	۳/۹۵۲	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۲	نظام جبران خدمات مبتنی بر شایستگی	
	حذف		۲/۵۴۸	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۲	نظام پیشرفت شغلی مبتنی بر شایستگی	
۴/۲۷۶	۰/۰۸۳	۰/۴۱۵	۴/۱۷۵	آلریچ و دیگران، ۲۰۰۲	نظام برنامه ریزی نیروی انسانی	
شایستگی فرهنگی						
۴/۱۲۵	۰/۰۵۴	۰/۳۹۶	۳/۷۱۷	ارلی و انگ، ۲۰۰۳	شایستگی شناختی	شایستگی های مدیران منابع انسانی
۴/۱۲۵	۰/۱۷۵	۰/۳۷۰	۳/۹۶۴	ارلی و انگ، ۲۰۰۳	شایستگی انگیزشی	
۴/۲۵۰	۰/۰۸۳	۰/۴۴۵	۳/۷۹۱	ارلی و انگ، ۲۰۰۳	شایستگی رفتاری	
بعد اجتماعی جهانی شدن						
۴/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰/۱۶۷	۳/۳۷۶	رایینز، ۱۹۹۸؛	تغییر ساختار	جهانی شدن

				دفت، ۱۳۸۶	(پویا- فرآیندگرا)	
۴/۱۳۵	۰/۱۳۴	۰/۱۷۵	۴/۲۳۵	برنر و استاگر، ۱۹۶۱	تغییر ساختار (پویا- ارگانیکی)	
۴/۳۱۲	۰/۱۷	۰/۰۸۶	۴/۳۹۱	استوارت، ۱۳۸۸	تغییر استراتژی منابع انسانی - سرباز وفادار	
حذف			۲/۸۳۳	استوارت، ۱۳۸۸	تغییر استراتژی منابع انسانی - نیروی قراردادی	
۴/۲۶۵	۰/۴۳۷	۰/۱۹۷	۴/۳۰۳	استوارت، ۱۳۸۸	تغییر استراتژی منابع انسانی - متخصص متعهد	
حذف			۳/۰۲۹	استوارت، ۱۳۸۸	تغییر استراتژی منابع انسانی - پیمانکارانه	
۴/۴۳۷	۰/۱	۰/۱۱۸	۴/۴۴۰	آلریج، ۲۰۰۸	تغییر نقش متخصص - شریک استراتژیک	تربط جهانی شدن
حذف			۳/۲۱۱	آلریج، ۲۰۰۸	تغییر نقش متخصص - کارشناس اداری	
حذف			۲/۶۱۱	آلریج، ۲۰۰۸	تغییر نقش متخصص - حامی کارکنان	
۴/۳۱۲	۰/۰۴۴	۰/۱	۴/۳۶۹	آلریج، ۲۰۰۸	تغییر نقش متخصص - عامل تحول و تغییر	
بعد فرهنگی جهانی شدن						
۴/۲۵۰	۰/۱	۰/۱۴۲	۴/۴۱۱	دنیسون، ۲۰۰۰	تغییر فرهنگ سازمانی -	جهانی شدن

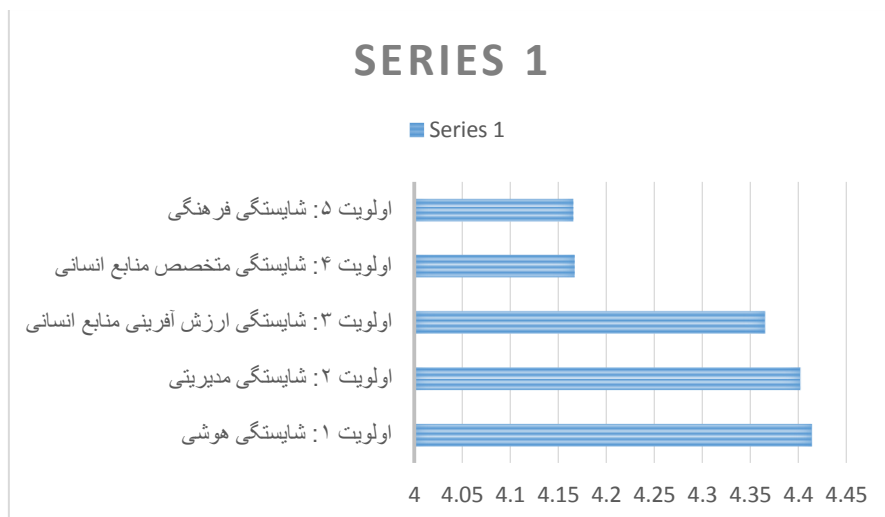
مشارکتی					
تغییر فرهنگ سازمانی - انعطاف پذیری	دنیسون، ۲۰۰۰	۴/۳۷۲	۰/۲۲۵	۰/۰۵۴	۴/۱۶۶
تنوع نیروی انسانی / تنوع جمعیت شناختی	چوی، ۲۰۰۷	۳/۷۶۴	۰/۳۹	۰/۰۰۰	۴/۰۴۱
تنوع نیروی انسانی / تنوع سازمانی	چوی، ۲۰۰۷	۴/۱۴۷	۰/۱۴۴	۰/۰۰۰	۴/۰۲۰
تنوع نیروی انسانی / تنوع شناختی، اجتماعی	چوی، ۲۰۰۷	۴/۲۰۱	۰/۱۹۲	۰/۱۰۵	۴/۱۶۲

نتایج حاصل از بررسی میانگین امتیازات هر بعد در مرحله نهایی دلفی نشان دهنده تایید ابعاد این مدل از منظر خبرگان شرکت کننده در این پژوهش است. همچنین می توان با توجه به نظرهای خبرگان اهمیت ابعاد شایستگی های مدیران منابع انسانی در شرایط جهانی شدن (جدول شماره ۵) را نیز مشخص نمود.

جدول ۵: میزان اهمیت ابعاد مرتبط با شایستگی های مدیران منابع انسانی

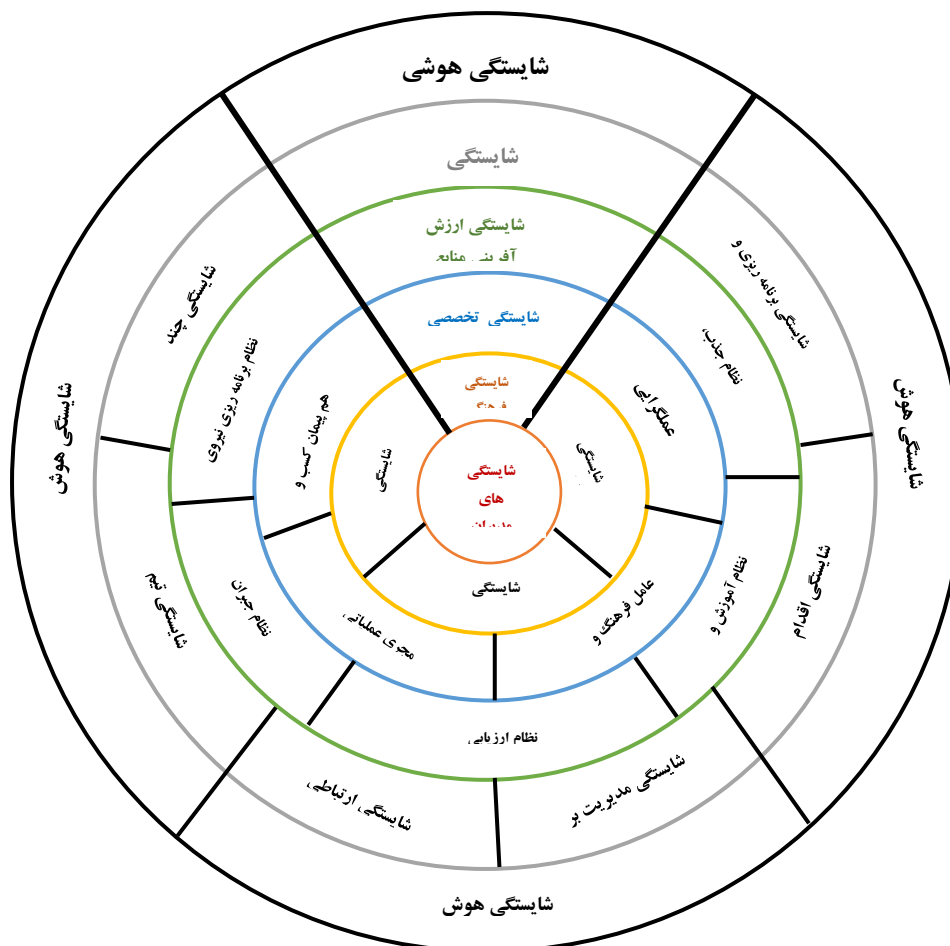
ردیف	ابعاد	میانگین نظر	نتیجه	اولویت
۱	شایستگی هوشی	۴/۴۱۴	تایید خبرگان	اول
۲	شایستگی مدیریتی	۴/۴۰۲	تایید خبرگان	دوم
۳	شایستگی های متخصص منابع انسانی	۴/۱۶۷	تایید خبرگان	چهارم
۴	شایستگی های ارزش آفرینی منابع انسانی	۴/۳۶۵	تایید خبرگان	سوم
۵	شایستگی فرهنگی	۴/۱۶۶	تایید خبرگان	پنجم

طبق نتایج حاصل درباره شایستگی های مدیران منابع انسانی در شرایط جهانی شدن، مهمترین عامل شایستگی هوشی بوده و شایستگی فرهنگی در آخرین اولویت (طبق نمودار شماره ۱) قرار می گیرد.



نمودار ۱: میزان اولویت بندی شایستگی مدیران منابع انسانی

در نهایت مدل نهایی تحقیق را با توجه به اهمیت ابعاد و مولفه های شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی (طبق شکل ۲) استخراج و ارائه گردید.



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی در این پژوهش ارائه الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی ایران در شرایط جهانی شدن بود. از آنجایی که مفاهیم اصلی یعنی شایستگی های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن، هر یک دارای ماهیتی گسترده و وسیعی می باشند و این تحقیق، به دنبال بررسی ارتباط بین این دو مفهوم می باشد. در پژوهش های پیشین، دو مفهوم شایستگی مدیران و جهانی شدن از دیدگاه های مختلف مورد بحث قرار گرفته اند، از قبیل:

شایستگی هوشی (بویاتزیس و دیگران، ۲۰۰۹)، شایستگی مدیریتی (اسلوکام و دیگران، ۲۰۰۸)، شایستگی های متخصص منابع انسانی (آلریچ و دیگران، ۲۰۰۷)، شایستگی های ارزش آفرینی منابع انسانی (آلریچ و دیگران، ۲۰۰۸)، شایستگی فرهنگی (ارلی و انگک، ۲۰۰۳)، بعد اجتماعی جهانی شدن (رابینز، ۱۹۹۸؛ دفت، ۱۳۸۶؛ برنر و استاکر، ۱۹۶۱؛ استوارت، ۱۳۸۸؛ آلریچ، ۲۰۰۸)، بعد فرهنگی جهانی شدن (دنسون، ۲۰۰۰؛ چوی، ۲۰۰۷) که اینها همه منجر می شود به طرح سؤالاتی که در ابتدای مقاله عنوان گردید و اینکه آیا این دو مفهوم کلیدی، شایستگی های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن شامل چه ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی می باشند و نحوه تجمیع آنها به چه شکلی می تواند باشد.

برای پاسخگویی به سؤالات مطروحه از مرور عمیق مبانی نظری، ۲۰۰ شاخص اولیه بدست آمد که آنها در ۷ دسته تقسیم بندی شدند. دو دسته جهانی شدن فرهنگی و جهانی شدن اجتماعی مرتبط با مفهوم جهانی شدن؛ پنج دسته شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی و شایستگی فرهنگی متناسب با مفهوم شایستگی های مدیران منابع انسانی بودند. ابعاد، مولفه ها و شاخص ها بدست آمده از طریق تکنیک دلفی در معرض نظرهای خبرگان قرار گرفت و همه ابعاد ۷ گانه مربوط شایستگی های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن با میانگین بالا مورد تایید قرار گرفت (جدول شماره ۴).

نظر خبرگان (اعضای پانل دلفی) در این پژوهش نیز به اهمیت هر ۷ بعد و ۳۹ مولفه اصلی تشکیل دهنده آن صحنه گذاشته که این نشان از گرایش بالای به شایستگی های مدیران منابع انسانی می باشد. لذا پیشنهاد می گردد با توجه به اهمیت شایستگی مدیران در کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها و عنایت به مدل ارائه شده (شکل ۱) در این مقاله سازمان ها و مسئولین آنها یعنی مدیران به ابعاد مدل توجه نموده و با توجه به محیط سازمانی که در آن مشغول هستند استراتژی و آینده سازمان را با حساسیت به این مفاهیم تنظیم نمایند.

موضوع شایستگی های مدیران منابع انسانی از زوایای مختلف مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته است ولی نگاهی به تغییرات جهانی شدن در موضوع شایستگی ها به عنوان یکی از شروط لازم و نه کافی برای بسط آن در سازمان های دولتی ایران می باشند، که کمتر به آن

پرداخته شده است. بنابراین پژوهش صورت گرفته با توجه به اینکه کار تحقیقی در زمینه تحلیل ارتباط بین متغیرهای جهانی شدن و انواع شایستگی های مدیران منابع انسانی است که اگر روشن شود، دیگران می توانند به عنوان مبنای فعالیت های پژوهشی در دانشگاه ها مدنظر قرار دهند که ابعاد جدید الگو را کشف و توسعه دهند.

منابع

- استوارت، گرگ ال؛ براون، کنت جی. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی، پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران، نشر مهکامه.
- ایرانزاده، سلیمان و زنجانی، سعید. (۱۳۹۵). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، زمستان ۱۳۹۵، ۸ (۳۰)، صص ۲۷-۵۰.
- ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه. (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام، فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، پاییز ۱۳۹۵، سال نهم، شماره ۳۳، صص ۱۹۱-۲۲۱.
- بلیکی، نورمن. (۱۳۸۷). طراحی پژوهش های اجتماعی، حسن چاوشیان، چاپ دوم، تهران، نشر نی.
- حاج کریمی، عباسعلی و رضائیان، علی و هادیزاده، اکرم و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، زمستان ۱۳۹۰، شماره ۸، صص ۲۳-۴۳.
- فقیهی، ابوالحسن و رعنائی، حبیب ا... (۱۳۸۵). طراحی مدل امکان سنجی ایجاد شبکه های خط مشی در نظام های سیاستگذاری، پژوهشی در نظام سیاستگذاری تحقیقات کشاورزی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، پاییز ۱۳۸۵، ۱ (۳)، ۱-۳۵.
- قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics، چاپ اول، انتشارات جامعه شناسان.
- کیانی، داوود. (۱۳۸۰). فرهنگ جهانی: اسطوره یا واقعیت، فصلنامه مطالعات ملی، سال سوم، شماره ۱۰.
- کیرک براید، پاول و وارد، کارن. (۱۳۸۷). جهانی شدن مدیریت و طراحی سازمان، ترجمه رضا واعظی و جلال الدین زارع اشکذری، چاپ دوم، تهران، انتشارات گنجینه علوم انسانی.
- مک ناب، دیوید ای. (۱۳۹۰). روش های تحقیق کمی و کیفی مدیریت دولتی و سازمان

های غیرانتفاعی، ترجمه: رضا واعظی و محمدصادق آزمندیان، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار- اشراقی.

مومنی، هوشنگ. (۱۳۸۴). *اندیشمندان مدیریت*، انتشارات سپهر ستاره.

نکوئی سامانی، مهدی. (۱۳۸۷). اسلام و جهانی شدن، تعامل یا تقابل؟، مجله معرفت، سال هفدهم، شماره ۱۳۳، صفحه ۶۱-۸۲.

ودادی، احمد و عباسعلی زاده، منصور. (۱۳۸۸). هوش فرهنگی در مهندسی فرهنگی با توجه به عصر جهانی شدن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال چهارم، شماره ۳۳ و ۳۴، صفحه ۶۸-۷۵.

هاشمی، سید ذبیح اله. (۱۳۹۱). طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی ایران، فصلنامه مدیریت کسب و کار، زمستان ۱۳۹۱، شماره ۱۶، صص ۱۱۵-۱۴۱.

Boyatzis, R. E. & Ratti, F. (2009). "Emotional, Social and cognitive competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives". *Journal of Management Development*, 28 (9), 821-833.

Choy, K. W. (2007). "Globalisation and Workforce Diversity", *Singapore Management Review*, HRM Implications for Multinational Corporations in Singapore, 29 (2), 1.

Denison, D. (2000). "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Change?". www.denisonconsulting.com.

Earley, P. C. & Ang, S. (2003). "Cultural intelligence", *Individual Interactions Across Cultures*, Stanford: Stanford University Press.

Farazmand, A. (2007). "Strategic Public Personnel Administration: Building And Managing Human Capital For The 21 Century", CRC Press, New York, USA.

McClelland, D. (1973), "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 20, 321-330 .

Rosen, R. H. P., Digh, C., & Phillips, R. T. (2000), *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*, Simon and Schuster, New York.

Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). "The Delphi Method for Graduate Research", *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.

Slocum, Jr. J. W., Jackson. S. E., & Hellriegel. D. (2008), "Competency - Based Management", Thomson, South-Western.

Terry, B. D. (2009). "Fundamental Dimension and Essential Elements of Exemplary Country Extension Office": A Delphi Study, A Dissertation for the

Degree Doctor of Philosophy, University of Florida.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Sandholtz, K. Y. (2008). "*Hr competencies: mastery at the intersection of people and business*", The RBL institute, The society for Human Resource Management.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009), "The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization". *People & Strategy*, 32(1), 24–31.

Yusliza, M. Y. (2012). "The path from an administrative Expert to a strategic partner role": a literature review. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 141-154.