

طراحی مدل شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی

کشور

(یک رویکرد کیفی)^۱

آرمان بهراد^۲

مهدی سبک‌رو^۳

سید محمد طباطبایی نسب^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۸

چکیده

با اجرا و پیاده‌سازی طرح جامع مالیاتی توسط سازمان امور مالیاتی کشور، برای نیل به اهداف طرح، این سازمان بیش از هر زمان دیگری نیازمند همراهی و هم‌سویی نظام مدیریت منابع انسانی خود خواهد بود؛ در این راستا، با استفاده از مدل‌های شایستگی می‌توان به رویکردی یکپارچه و هماهنگ برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی دست‌یافت. این تحقیق با هدف تدوین مدل شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی طراحی شد. تحقیق در پارادایم تفسیری جای گرفته، از استراتژی پایه‌ور استفاده نموده، و از منظر هدف، تحقیقی - اکتشافی محسوب شده و از منظر نتیجه، تحقیقی - توسعه‌ای و از منظر نوع داده‌ها نیز در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای مطالعات آرشیوی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه، از تحلیل محتوا و از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان‌ها بوده است. نمونه‌گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی ۱۰ نفر از میان جامعه آماری انتخاب شدند. در طراحی مدل، فرایند برنامه‌ریزی مقدماتی، انجام مصاحبه‌ها و تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها، مقایسه فهرست به‌دست‌آمده با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود، ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست تلفیقی، ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها توسط گروه خبرگان و درنهایت طراحی مدل شایستگی‌ها طی شد. در نهایت، سه حوزه شایستگی‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای با ۴۹ مفهوم شایستگی در قالب یازده مقوله شناسایی شدند و مدل این شایستگی‌ها ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی^۵، رئیس گروه مالیاتی، مدل شایستگی^۶، سازمان امور مالیاتی کشور^۷

۱. این مقاله بر گرفته از رساله دکتری است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه یزد، پردیس آزادی، یزد، ایران، ba.arman64@yahoo.com

۳. استادیار دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول)، sabokro.mehdi@yahoo.com

۴. دانشیار دانشگاه یزد، یزد، ایران، tabatabaenenasab@yazd.ac.ir

5. Competency

6. Competency Model

7. Iranian National Tax Administration

۱- مقدمه

به منظور تحقق مزیت رقابتی، متولیان مدیریت منابع انسانی باید در زمینه استفاده اثربخش از استعداد کارکنان سازمان هایشان، متخصص باشند. آن‌ها باید به منظور ترغیب افراد به تحقق نتایج مطلوب، حساسیت جدید و بالایی نسبت به دامنه وسیعی از قابلیت‌های انسانی داشته باشند، تلاش‌های منابع انسانی را با اهداف استراتژیک پیوند بزنند و در میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی، انسجام و یکپارچگی ایجاد کنند (ابطحی و دیگران، ۱۳۹۲). رویکرد مبتنی بر شایستگی‌های منابع انسانی و مدیریت مبتنی بر آن، یکی از راه‌های ارائه شده برای این مهم خواهد بود.

۲- بیان مسئله

از نظر بسیاری از متخصصان منابع انسانی، نوشته‌های قدیمی در مورد این حوزه، بیش از آن که در مسیر تسهیل قرار داشته باشد، در مسیر پیشرفت قرار داشته است. چراکه متون سنتی دانشگاهی در این رشته، به دنبال تعریف مشاغل، شرح آن‌ها و تجزیه و تحلیل کار، به مثابه بنیان تلاش‌های منابع انسانی بوده‌اند. متون سنتی مدیریت منابع انسانی، اگرچه با اهمیت‌اند اما در میان متخصصان منابع انسانی، درباره ماهیت نقششان، برداشتی را به وجود می‌آورد که اهمیت حیاتی تفاوت‌های فردی را مورد خطاب قرار نمی‌دهد. توجه به این تفاوت‌ها باعث می‌شود مجریان برتر یعنی افرادی که بیشتر اوقات با وجود یکسانی در عناوین شغلی، تحصیلات و تجربه، بهره‌ورتر هستند، خلق شوند. هنوز اهمیت خصوصیات فردی یا شایستگی‌ها برای مدیران عامل، مدیران عملیاتی و سایرین به خوبی نمایان نشده است. شناخت تفاوت‌های اصلی در بهره‌وری فردی، به معنای آن است که ممکن است کار بیشتر، توسط افراد کمتری انجام گرفته و یا اینکه کار بهتری توسط همان فرد انجام گیرد. البته این زمانی اتفاق می‌افتد که متولیان منابع انسانی در یافتن بهترین مجریان، فهیم و زرنگ بوده و کاملاً به تفاوت میان آن‌ها و دیگر همکاران پی ببرند و در مدیریت فرایندهای مربوط به حوزه کاری خود نظیر کارمند یابی، انتخاب، آموزش، توسعه، پاداش‌دهی، ارزیابی عملکرد و مدیریت این افراد استثنایی، جهت‌گیری جدیدی پیدا کنند (دوبیس^۱ و همکاران، ۲۰۰۴).

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، به عنوان یک ابزار قوی خواهد بود که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. برای این که یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند، باید شایستگی‌ها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی‌ها را توصیف کند (کوکران، ۲۰۰۹). در مدیریت منابع انسانی سنتی، تحلیل شغل مبنایی برای کارمند یابی، گزینش، آموزش، پاداش، ارزیابی و توسعه افراد بود. در مقابل، مدیریت منابع انسانی جدید مبتنی

بر شایستگی بر روی تعریف، مدل‌سازی و ارزیابی شایستگی‌ها تأکید داشته است. با استفاده از رویکرد شایستگی، اقدامات منابع انسانی در جستجوی کشف مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هایی هست که به‌طور غیرمستقیم به موفقیت سازمان کمک کند و فعالیت‌های منابع انسانی را پیرامون آن شایستگی‌ها درک کند (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴). رویکرد مبتنی بر شایستگی، باعث کارآتر شدن فرایندهای منابع انسانی در سازمان خواهد شد و این مهم، دستیابی به اهداف و چشم‌انداز هر سازمانی را تسهیل خواهد کرد.

سازمان امور مالیاتی کشور هم به عنوان یکی از ارکان حیاتی بخش اقتصادی دولت، با پیاده‌سازی نظام یکپارچه مالیاتی، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند همراهی و هم‌سویی نظام مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف طرح خواهد بود. جذب، توسعه و ایجاد انگیزه در مجموعه نیروی انسانی سازمان به‌عنوان مهم‌ترین رکن سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند مسیر دگرگونی و تحول را هموارتر و آینده‌ای مطلوب‌تر را برای سازمان به ارمغان آورد. جای بسی امیدواری است که با ابلاغ سیاست‌های بیست‌وشش گانه کلی نظام اداری و ابلاغ برنامه نقشه راه اصلاح نظام اداری، نگاه به منابع و سرمایه‌های سازمان تغییر کرده است. همچنین قرار گرفتن «توسعه هدفمند سرمایه‌های انسانی و سازمانی» در فهرست سیاست‌های شش‌گانه نظام مالیاتی و «ارائه آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی» به‌عنوان یکی از اهداف کلان سازمان امور مالیاتی کشور مبین این نکته است که در سال‌های اخیر سازمان حرکت خود را در این مسیر آغاز کرده و راه دستیابی به اهداف والاتری را می‌پیماید (سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۴).

به دلیل ماهیت تخصصی مشاغل در سازمان، بیش‌ترین تعداد کارکنان در بخش‌های تخصصی سازمان توزیع شده‌اند، به‌گونه‌ای که در سال ۱۳۹۷، از ۳۰۴۹۰ نفر کارکنان رسمی و پیمانی، ۷۱٪ در قسمت مالیاتی و ۲۹٪ در بخش غیر مالیاتی فعالیت دارند. در ابتدای سال ۱۳۹۷ تعداد ۳۱۷۷ نفر در رده شغلی رئیس گروه مالیاتی قرار داشته‌اند و از مجموع ۳۳۱۱۳ پست مصوب سازمان، ۱۹٫۳٪ از پست‌ها، بلا تصدی می‌باشند (همان). این موارد به‌علاوه نقش ترکیبی مدیریتی - عملیاتی رئیس گروه، دلیل بررسی و تدوین شاخص‌های شایستگی در سطح رئیس گروه را نشان می‌دهد.

اهم اهداف موردنظر پاسخ‌گویی به این سؤالات است: چه چیزی باعث موفقیت یک رئیس گروه مالیاتی می‌شود؟ درواقع می‌خواهیم دانش، تجربه، ارزش و خصوصیات را ارائه دهیم که یک رئیس گروه مالیاتی موفق دارای آن است و اینکه چه نوع شایستگی‌های یک رئیس گروه مالیاتی، بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد آن‌ها می‌گذارد؟ درصد اولویت‌بندی مواردی هستیم که رؤسای گروه‌های مالیاتی برای ارزش‌آفرینی باید بدانند و عمل کنند. این‌طور که در همه‌چیز عموماً خوب باشیم بدان معناست که در هیچ‌چیزی عالی نیستیم. متوسط بودن

دشمن عظمت است و می‌خواهیم نشان دهیم رؤسای گروه‌های مالیاتی در کجا باید عالی باشند.

۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری هستند. رویکرد شایستگی‌ها، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (کانسال و جین، ۲۰۱۹). فقدان مدل‌های شایستگی تأثیر زیادی بر توسعه نیروی کار دارد. برای سنجش افراد، بدون وجود استانداردها، نیازها و اهداف آموزشی نمی‌تواند به درستی شناسایی شود، شکاف‌های عملکردی نمی‌تواند اندازه‌گیری شود و برنامه‌های آموزشی ممکن است به‌طور مناسب پاسخگوی نیازهای عملکرد واقعی نباشد (تریاکوف^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). در سطح بالاتر، نه تنها شایستگی‌های استراتژیک بلکه ترکیبی از شایستگی‌های فنی، مدیریت فنی و تعاملی ضروری خواهد بود.

مهارت‌های عمومی، مدیریتی و فنی برای پیشرفت حرفه‌ای فرد ضروری است و افراد دارای توانایی‌های مناسب قادر به انجام بهتر کار هستند (کانسال و جین، ۲۰۱۹).

از طرف دیگر اگر به بررسی سامانه‌های منابع انسانی سازمان‌ها پرداخته شود، در بیشتر مواقع بین زیرسیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سامانه‌های منابع انسانی منتهی می‌شود (عریضی، ۱۳۸۴). مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود (احمدی و دیگران، ۲۰۱۳). می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان باشد (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸).

۴- ادبیات پژوهش

مفهوم شایستگی اولین بار در سال ۱۹۷۳ توسط دیوید مک کلند مطرح شد. از این مطالعه اولیه، تیم مک بئر یک روش‌شناسی را ایجاد کرد که شاکله مدل سازی شایستگی‌ها برای ۱۰-۱۵ سال آینده شد. بینش‌های کلیدی این مطالعه اولیه هنوز هم در ساخت چهارچوب مدل شایستگی‌های امروزه بسیار مفید است: تمرکز بر کارکنان برجسته، استفاده از BEIs^۲، تجزیه و تحلیل محتوای اطلاعات مصاحبه‌ها و تلخیص نتایج در یک مجموعه کوچک شایستگی‌ها در خصوص رفتاری خاص. بویاتزیس (۱۹۸۲) در یک مطالعه فشرده (بررسی ۲۰۰۰ مدیر در ۱۲ سازمان) زمینه‌ای را برای شناسایی ویژگی‌های خاص و همچنین ارزیابی و توسعه استعداد‌های مدیریت

1. Traicoff et al

2. Behavioural Event Interview

ارائه کرد. در سال ۱۹۸۶، اولین نسخه از بررسی شایستگی‌های شغلی (JCS)^۱ در حوزه مراکز ارزیابی و مدیریت شایستگی‌ها در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ ارائه شد (دولویچ و فلچر، ۱۹۸۲، فلچر و دولویچ، ۱۹۸۴).

بررسی شایستگی‌های شغلی (JCS) برای اولین بار در سال ۱۹۸۸ در طول دوره مدیریت عمومی و ارشد در کارگاه توسعه اجرایی در کالج مدیریت هنلی^۲ ارائه شد. اغلب تحقیقات گسترده‌ای که زیربنای چارچوب شایستگی‌های شخصی (PCF)^۳ شد در مورد آن مدیران انجام شده است. اسپنسر و اسپنسر در سال (۱۹۹۳) یک فهرست از شایستگی‌ها، متشکل از ۲۰ شایستگی که در ۶ خوشه توزیع شده بود ارائه کرد. استوف، مارتین، مرینور و باستاینز، (۲۰۰۲) هم پیشنهاد کردند که شایستگی‌ها باید متناسب با فرآیندهای موجود سازمانی تعریف شوند (سانجی، ۲۰۱۶: ۶). کاردی و سلواراجان (۲۰۰۶) گزارش می‌دهند که شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که می‌تواند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازد (میسرا و شارما، ۲۰۱۷).

تاکنون محققان مختلف، تعاریف متفاوتی از شایستگی را ارائه کرده‌اند. باوجود روش‌های مختلف بیان، در این تعاریف، به‌طور کلی شایستگی به‌عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی^۴ در نظر گرفته می‌شود (چن و ژیانگ، ۲۰۱۹). تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه^۵ موردبحث دارد (تریاکوف و همکاران، ۲۰۱۹). ما تعریف شایستگی ارائه‌شده توسط دانشگاه نبراسکا-لینکلن (۲۰۱۸)^۶ را ترجیح دهیم، زیرا این تعریف شایستگی‌ها را به اهداف سازمان مرتبط می‌داند. طبق این تعریف، ۱۱ شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. "شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند (مولر^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). هر شایستگی باید با فرآیندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام دهنده آن فرایندها هستند، مرتبط باشد (روسو، ۲۰۱۶). ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، توسعه و بهبود آن‌ها ساده‌تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، درحالی که قسمت داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است (تریاکوف و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Job Competencies Survey
2. Henley Management College
3. Personal Competence Framework
4. Work Post
5. Context
6. University of Nebraska-Lincoln
7. Müller et al

در این تحقیق منظور از مدل شایستگی، ابعاد شایستگی به همراه مؤلفه‌های توسعه‌دهنده آن‌ها است. مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌ها یا مهارت‌های موردنیاز برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان را مشخص می‌کند و همچنین پیشنهاد می‌کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف‌شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها موردنیاز هستند (کانسال و جین، ۲۰۱۹).

در تحقیقات متفاوت هر یک از محققان، ابعاد و مؤلفه‌های متفاوتی برای مدل شایستگی پیشنهادی خود شناسایی کرده‌اند. برای مثال مفتی (۲۰۱۶)، سهم استراتژیک، دانش کسب‌وکار، اعتبار شخصی، فن‌آوری، وسایلک^۱ و دیگران (۲۰۱۵) تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بینارشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک، لیکاما (۲۰۱۵) انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی، آسومنگ (۲۰۱۴) مهارت درون فردی، مهارت برون فردی، مهارت رهبری، مهارت فنی، مهارت شغلی، مهارت مشاوره‌ای را به‌عنوان ابعاد یا مؤلفه‌های شایستگی برای جامعه موردبررسی خود بیان نموده‌اند.

نکته مهم اینکه رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد متفاوت است؛ بنابراین تدوین یک چارچوب شایستگی برای یک سازمان، نمی‌تواند برای سازمان‌های دیگر یا حتی سازمان‌های مشابه کاربرد داشته باشد. وجود عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی؛ نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی‌های کارکنان هر سازمانی خواهد داشت (سانجی، ۲۰۱۶).

۵- روش تحقیق

برمن (۲۰۰۶) و برمن و بل (۲۰۰۷) به نقل از سنکا (۲۰۱۶) بیان می‌نمایند که دو رویکرد رایج در تحقیقات اجتماعی وجود دارد: اثبات‌گرایی و تفسیری. به نظر می‌رسد این تحقیق با اصول پارادایم تفسیری قرابت بیشتری داشته باشد. استراتژی مورد استفاده این تحقیق، استراتژی پایه‌ور است. تحقیق پایه‌ور، روشی نسبتاً جدید در روش تحقیق است که به خلق تئوری از داده‌ها اطلاق می‌شود. به اعتقاد گلازر و اشتراوس (۱۹۶۷) در این روش، چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده و مفروضی وجود ندارد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹).

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال تهیه و تدوین الگو و مدل شایستگی‌هاست، از منظر هدف، تحقیقی اکتشافی محسوب خواهد شد. از منظر نتیجه، تحقیقی توسعه‌ای و از منظر نوع داده‌ها نیز در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه از تحلیل محتوا و از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. سه رویکرد «سنتی»^۲، «هدایت‌شده»^۳ و «تلخیصی»^۴ برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است

1. Wesselink
2. Conventional
3. Directed
4. Summative

(گرانپیم و لاندمن، ۲۰۰۴).

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان‌ها (رئیس امور مالیاتی، معاونین و مدیران کل استانی) بوده است. این افراد تجربه و آگاهی لازم را دارا بودند. نمونه‌ها در این بخش ۱۰ نفر از مدیران سازمانی در بخش ستاد سازمان، کارشناسان، خبرگان موضوعی و مدیران عملیاتی بودند. نمونه‌گیری در این قسمت هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی صورت پذیرفت. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرده که محقق به اشباع نظری در موضوع رسیده و به این نتیجه رسید که با مصاحبه اضافه، داده‌هایی جدید به دست نمی‌آید.

جهت گردآوری اطلاعات موردنیاز از ابزارهای مطالعات آرشیوی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. قبل از جلسه مصاحبه، به صورت تلفنی و در برخی موارد به طور حضوری، مقدمه‌ای راجع به بحث شایستگی، تعریف شایستگی و محورهای مصاحبه برای گروه خبرگان، توضیح داده شد. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بدون ساختار، استفاده شده و مدت زمان انجام مصاحبه نیز به طور متوسط ۳۵ دقیقه برای هر نفر بود. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، محقق با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا^۱ نسخه ۱۰ به استخراج کدهای اولیه پرداخت.

روایی و پایایی تحقیق کیفی به محقق برمی‌گردد. با توجه به این که در تحقیق حاضر، از روش مصاحبه استفاده شده است و محقق مطالعات جامعی را پیرامون شایستگی انجام داده و در جلسه مصاحبه هدف مصاحبه را برای مصاحبه‌شوندگان به روشنی توضیح داده، دانسته‌های قبلی خود را در حین جلسه مصاحبه کنار گذاشته و نکات یک مصاحبه مؤثر از جمله برخورد دوستانه، جلب اعتماد و... را رعایت نموده است، تحقیق حاضر از پایایی برخوردار است. پژوهشگر می‌تواند از کثرت‌گرایی در پژوهش استفاده کند و روایی و پایایی تحقیق کیفی را افزایش دهد (جانسون، ۱۹۹۷). با عنایت به این که محقق در تفسیر نتایج دقت کافی را مبذول داشته و از نظرات اساتید مربوطه استفاده نموده است، دارای روایی نیز هست.

۶- تشریح فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها

در طراحی الگوهای شایستگی، سه رویکرد اقتباسی، اقتباسی- طراحی و طراحی وجود دارد (هوشیار و رحیم نیا، ۲۰۱۳). در این تحقیق از رویکرد طراحی استفاده شده است. در این پروژه، فرایند طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های مأموران مالیاتی و اعتبار سنجی آن‌ها، مراحل زیر را طی نموده است:

۶-۱- برنامه‌ریزی مقدماتی

در این گام نسبت به مبانی فلسفی، ارزش‌ها و پارادایم حاکم، اهداف و راهبردهای سازمانی، تعریف شایستگی، رویکردها، کاربردها و اجزای الگو، همچنین نوع شایستگی‌ها و معیارهای موردنظر برای استخراج آن‌ها، فرایندها

و روش‌های انجام کار، مجریان طرح و اعضای نمونه تصمیم‌گیری خواهد شد.

۶-۲- تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها با تشکیل گروه‌های کانونی یا انجام مصاحبه‌های فردی در این مرحله، مجری پروژه تدوین شایستگی، به دنبال شناسایی شایستگی‌های موردنیاز از طریق تشکیل گروه‌های کانونی یا انجام مصاحبه‌های فردی است. پس از بررسی و انجام مصاحبه‌ها با گروه خبرگان، با استفاده از روش تحلیل محتوا نسبت به شناسایی شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی و... اقدام و پیش‌نویس شماره ۱ فهرست کدهای اولیه شایستگی‌ها تدوین شد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول (۱)- داده‌های توصیفی مصاحبه‌شوندگان

سابقه در سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	جنسیت	سابقه مدیریت	سابقه کاری	سن	کد استخراج شده	مشخصات مصاحبه‌شونده-سمت
۳	نامشخص	نامشخص	مرد	۱۹	۲۳	۵۰	۱۶	معاون تخلقات اداری
۲	نامشخص	کارشناسی	مرد	۸	۲۶	۴۹	۳۵	از مسئولان گزینش ستاد تهران
۴	منابع انسانی	دانشجوی دکتری	مرد	۹	۱۴	۳۹	۱۵	رئیس اداره ارزیابی عملکرد سازمان
۴	حقوق	دانشجوی ارشد	مرد	۱۴	۲۰	۴۸	۳۵	معاون دادستانی مالیاتی کل کشور
۲	اقتصاد	دانشجوی دکتری	مرد	۴	۷	۳۵	۲۰	کارشناس گروه پژوهش و امور بین‌الملل
۲	حسابداری	کارشناسی ارشد	مرد	۱۷	۲۷	۵۱	۳۰	معاون درآمدهای مالیاتی چهارمحال و بختیاری
۲	اقتصاد	کارشناسی ارشد	مرد	۱۸	۲۳	۴۷	۱۸	رئیس امور اصفهان
۲	منابع انسانی	دکتری	مرد	۴	۷	۳۴	۳۴	حسابرس ارشد- دکتری مدیریت منابع انسانی
۱	نامشخص	کارشناسی	مرد	۱۸	۲۶	۵۰	۴۲	رئیس امور- چهارمحال و بختیاری
۱	حسابداری	دانشجوی دکتری	مرد	۱۵	۲۳	۴۵	۳۲	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی چ وب

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، ۱۶۳ کد توصیفی از داده‌های حاصل از مصاحبه به دست آمد (فهرست شماره ۱)

۶-۳- مقایسه فهرست به‌دست‌آمده، با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود

در این مرحله کدهای اولیه شایستگی‌ها که در مرحله قبلی تدوین شده با یافته‌های تحقیقات پیشین، مقایسه و نسبت به شناسایی مؤلفه‌های جدید و افزودن آن‌ها به فهرست اولیه شایستگی‌ها اقدام گردید. با جستجوی فراوان، فرم‌های ارزشیابی مأموران مالیاتی، آگهی استخدام و شرح شغل‌های تعریف شده، به‌عنوان سه منبع اصلی شایستگی‌ها شناسایی شدند. همانند فرایند انجام شده در بخش مصاحبه‌ها، با تجزیه و تحلیل سطر به سطر این منابع، با تحلیل محتوا، نسبت به استخراج کدهای موجود در آن‌ها اقدام گردید و فهرست شماره (۲) کدهای استخراجی تشکیل شد.

۶-۴- ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست شماره ۳

در این مرحله، محقق به بررسی شایستگی‌های تلفیق شده فهرست شماره یک و دو پرداخت. سپس پیش‌نویس شماره ۳ فهرست شایستگی‌ها از طریق تلفیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و سایر منابع تدوین گردید. شایستگی‌های شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم شایستگی دسته‌بندی شدند.

۶-۵- ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها توسط گروه خبرگان

به‌منظور روایی سنجی کدها و مفاهیم و اطمینان محقق از اینکه این مفاهیم، دقیقاً همان مفاهیمی هستند که موردنظر گروه خبرگان بوده‌اند و با اضافه کردن شایستگی‌ها از سایر منابع، اعتبار داده‌ها حفظ شده است، پیش‌نویس شماره ۳ در قالب پرسشنامه‌ای حاوی مفاهیم به‌دست‌آمده در قالب ۵۲ گویه در اختیار گروه خبرگان تحقیق قرار گرفت. این پرسشنامه دارای طیفی از پاسخ بوده که از داشتن بیشترین تأثیر مثبت (مثبت ۵) تا بیشترین تأثیر منفی شایستگی (منفی ۵) بر موفقیت و عملکرد مأموران مالیاتی را می‌سنجید و همچنین ستون پاسخی با ارزش صفر به معنی عدم ارتباط مفهوم (شایستگی) موردنظر با موفقیت و عملکرد مأموران مالیاتی در پرسشنامه گنجانده شد. محقق با این پرسشنامه، توانست به میزان اهمیت هر شایستگی و همچنین میزان تأثیر شایستگی در موفقیت و عملکرد رؤسای گروه‌های مالیاتی دست یابد. داده‌های حاصل از پرسشنامه توسط نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ تجزیه و تحلیل گردید. جدول شماره (۲) سنجش ارتباط مفاهیم با موفقیت رئیس گروه مالیاتی را نشان می‌دهد.

جدول (۲) - تأثیر شایستگی‌ها بر موفقیت رئیس گروه

شماره پرسشنامه	نوع پرسشنامه	مقیاس	حداقل	تعداد	مقیاس	نوع پرسشنامه	مقیاس	حداقل	تعداد
۰/۴۸۳	۳/۳۰	۴	۳	۱۰	ارتباط تام	۰/۸۷۶	۴/۱۰	۵	۳
۰/۷۸۹	۴/۲۰	۵	۳	۱۰	برونگرایی ارتباطی	۰/۶۹۹	۳/۶۰	۵	۳
۰/۷۸۹	۴/۲۰	۵	۳	۱۰	استعداد ارتباطی	۰/۶۳۳	۳/۸۰	۵	۳
۰/۹۱۹	۳/۲۰	۴	۲	۱۰	خانواده همگام	۰/۷۸۹	۴/۲۰	۵	۳
۰/۸۷۶	۳/۱۰	۴	۲	۱۰	خانواده صمیمی	۰/۸۵۰	۴/۵۰	۵	۳
۰/۴۲۲	۳/۸۰	۴	۳	۱۰	خانواده ارزش‌مدار	۰/۴۲۲	۴/۸۰	۵	۴
۰/۵۱۶	۴/۶۰	۵	۴	۱۰	التزام شغلی	۱/۰۷۵	۳/۴۰	۵	۲
۰/۵۱۶	۴/۶۰	۵	۴	۱۰	التزام اجتماعی	۰/۵۱۶	۴/۶۰	۵	۴
۰/۵۱۶	۴/۶۰	۵	۴	۱۰	التزام سازمانی	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵
۰/۵۱۶	۴/۶۰	۵	۴	۱۰	التزام رابطه‌ای	۰/۵۲۷	۳/۵۰	۴	۳
۰/۴۸۳	۴/۷۰	۵	۴	۱۰	التزام رفتار حرفه‌ای	۰/۶۳۳	۳/۸۰	۵	۳
۰/۷۰۷	۴/۵۰	۵	۳	۱۰	مهارت‌های معلمی	۰/۴۲۲	۴/۸۰	۵	۴
۰/۵۱۶	۴/۶۰	۵	۴	۱۰	مهارت‌های تسهیل‌کنندگی	۰/۴۸۳	۴/۷۰	۵	۴
۰/۶۳۳	۴/۲۰	۵	۳	۱۰	مهارت‌های منابع انسانی	۰/۸۴۳	۴/۴۰	۵	۳
۰/۴۸۳	۴/۳۰	۵	۴	۱۰	مهارت‌های تعاملی	۰/۸۴۳	۴/۴۰	۵	۳
۲/۰۰۰	۲/۰۰	۵	۰	۱۰	توانایی کار دفتری	۰/۵۶۸	۳/۹۰	۵	۳
۱/۳۱۷	۳/۸۰	۵	۲	۱۰	کارآمدی حرفه‌ای	۰/۸۲۳	۲/۷۰	۴	۲

معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار
معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار	معیار
ارزش‌های معنوی	۱۰	۲	۵	۳/۶۰	۱/۱۷۴	کارآمدی شغلی	۱۰	۰	۴	۲/۱۰
معنویت در کار	۱۰	۲	۵	۳/۵۰	۱/۰۸۰	مدیریت پرشمول	۱۰	۴	۵	۴/۲۰
معنویت در رفتار	۱۰	۴	۵	۴/۳۰	۰/۴۸۳	مدیریت پیشین	۱۰	۴	۵	۴/۲۰
برونگرایی	۱۰	۲	۴	۳/۸۰	۰/۹۶۶	مدیریت پیشرو	۱۰	۴	۵	۴/۲۰
سازگاری و موافقت	۱۰	۲	۵	۳/۵۰	۱/۰۸۰	مدیریت تیزبین	۱۰	۴	۵	۴/۶۰
وظیفه‌شناسی	۱۰	۴	۵	۴/۵۰	۰/۵۲۷	مدیریت سامان‌گر	۱۰	۴	۵	۴/۶۰
باز و پذیرا بودن	۱۰	۴	۵	۴/۴۰	۰/۵۱۶	مدیریت مقتدایی	۱۰	۴	۵	۴/۷۰
پایداری هیجانی	۱۰	۴	۵	۴/۶۰	۰/۵۱۶	مدیریت هدف‌گزار	۱۰	۴	۵	۴/۶۰
ممیزی فرایند	۱۰	۳	۵	۴/۳۰	۰/۹۴۹	پایشگری زیرمجموعه	۱۰	۴	۵	۴/۷۰

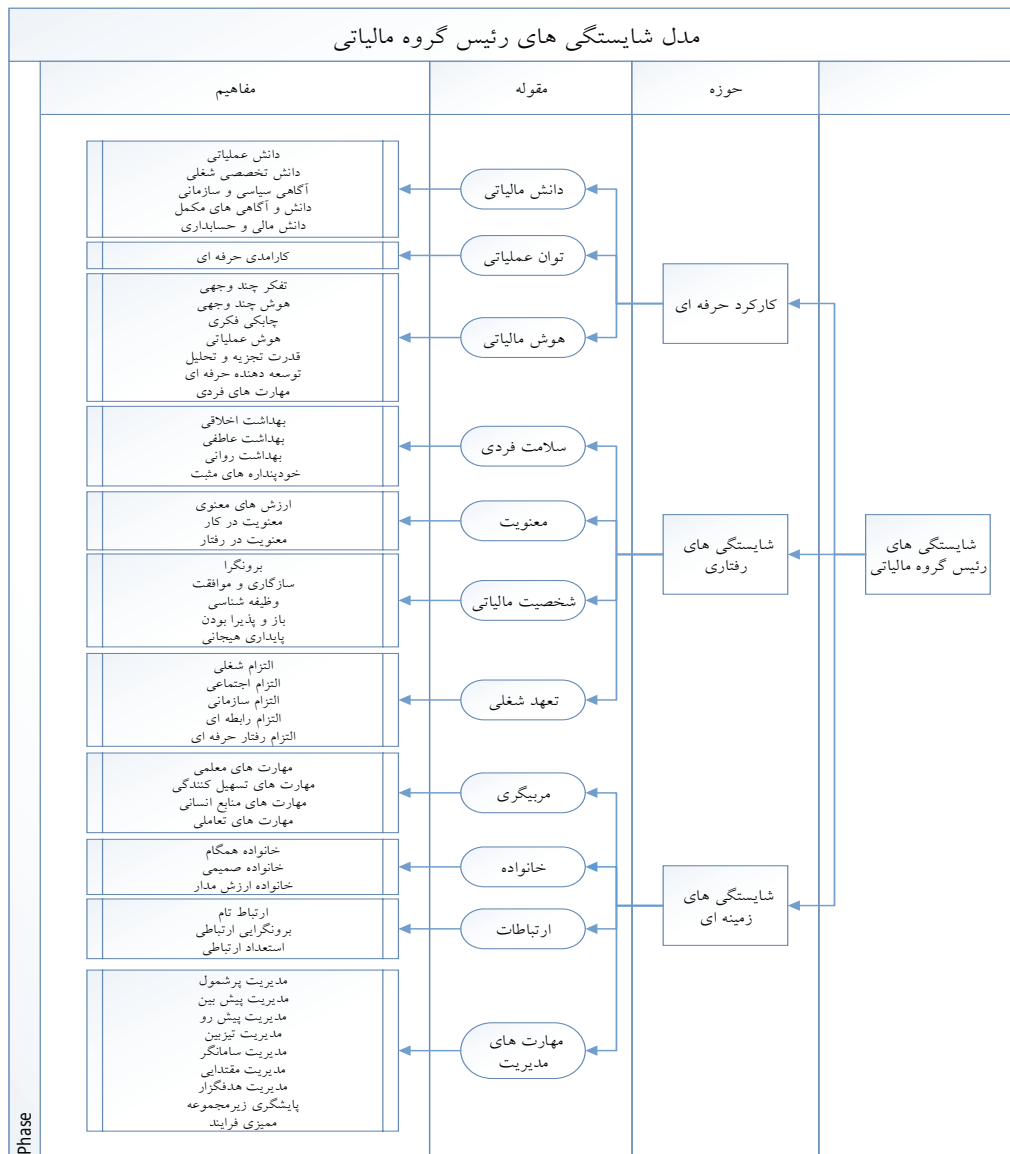
منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول (۲) مشاهده شد که مفاهیم سلامت و توانایی جسمانی، توانایی کار دفتری و کارآمدی شغلی، از نظر خبرگان، تأثیری مثبت اما کمتر از حد متوسط بر موفقیت یک رئیس گروه در سازمان امور مالیاتی کشور دارد و به همین دلیل از مدل خارج شد.

۶-۶- تدوین الگوی اولیه شایستگی‌ها

پس از خروج مفاهیمی که از نظر خبرگان، تأثیرگذاری لازم را در موفقیت مأموران مالیاتی نداشته است، مفاهیم با توجه به سنخیت و تقارب با سایر مفاهیم کشف‌شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفته و این فرآیند بارها و بارها تکرار می‌گردد تا پس از پالایش‌های مکرر، بر اساس قرابت مفهومی، در مفاهیم انتزاعی‌تر به‌عنوان مقوله، سازمان‌دهی گردند. مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه مستمر، در سطح انتزاعی‌تر حوزه با یکدیگر تلفیق گردید. مدل حاصل از این دسته‌بندی‌ها در نمودار شماره (۱) آورده شده است.

نمودار (۱) - چارچوب شایستگی‌های رئیس گروه مالیاتی



برای یافتن پاسخ مربوط به پرسش سوم تحقیق و رتبه‌بندی مقوله‌های شایستگی از آزمون فریدمن استفاده شده است. رتبه اهمیت هر مقوله شایستگی بر اساس نظر خبرگان و با استفاده از آزمون فریدمن در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳) - رتبه‌بندی ابعاد شایستگی رئیس گروه

میانگین رتبه	مقوله‌های شایستگی	میانگین رتبه	مقوله‌های شایستگی
۷/۶۰	مهارت مدیریتی	۵/۱۰	هوش مالیاتی
۵/۶۵	ارتباطات	۶/۹۵	دانش مالیاتی
۲/۴۰	خانواده	۷/۱۰	سلامت فردی
۸/۷۰	تعهد	۴/۲۵	معنویت
۶/۸۰	مربیگری	۵/۷۵	شخصیت مالیاتی
		۵/۷۰	توان عملیاتی
۱۰	تعداد		
۲۷/۷۵۳	خی دو		
۱۰	درجه آزادی		
۰/۰۰۲	سطح معنی‌داری		

منبع: یافته‌های تحقیق

نمودار (۲) - رتبه‌بندی ابعاد شایستگی رئیس گروه



منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تعهد شغلی بیشترین اهمیت، و شایستگی‌های خانواده کمترین اهمیت را در میان شایستگی‌های رئیس گروه مالیاتی داشته است. با توجه به خلاصه نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن، می‌توان نتیجه گرفت که آزمون انجام‌شده معنی‌دار بوده و میانگین رتبه‌های مقوله‌های شایستگی رئیس گروه

متفاوت است. رتبه‌بندی میانگین اهمیت هر یک از مفاهیم شایستگی در کل مدل، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۴) - رتبه‌بندی اهمیت مفاهیم شایستگی‌های رئیس گروه

میانگین رتبه	مفهوم شایستگی	میانگین رتبه	مفهوم شایستگی	میانگین رتبه	مفهوم شایستگی	میانگین رتبه	مفهوم شایستگی
۲۲/۷۵	مدیریت پرشمار	۲۸/۶۵	بهداشت عاطفی	۳۱/۸	التزام شغلی	۲۳/۹	توسعه‌دهنده حرفه‌ای
۲۲/۷۵	مدیریت پیش‌بین	۲۸/۶۵	بهداشت روانی	۳۱/۸	التزام اجتماعی	۱۴/۲۵	تفکر چندوجهی
۲۲/۷۵	مدیریت پیش‌رو	۱۸/۵۵	خود‌پنداره‌های مثبت	۳۱/۸	التزام سازمانی	۱۷/۵۵	هوش چندوجهی
۳۰/۴	مدیریت تیزبین	۱۸/۱	ارزش‌های معنوی	۳۱/۸	التزام رابطه‌ای	۲۴/۱	چابکی فکری
۳۰/۴	مدیریت سامان‌گر	۲۸	باز و پذیرا بودن	۳۳/۳۵	التزام رفتار حرفه‌ای	۲۹/۶۵	هوش عملیاتی
۳۲/۸۵	مدیریت مقتدایی	۳۱/۱۵	پایداری هیجانی	۲۹/۹۵	مهارت‌های معلمی	۳۵/۱۵	قدرت تجزیه و تحلیل
۳۰/۴	مدیریت هدف‌گزار	۲۴/۹۵	معنویت در رفتار	۳۱/۱۵	مهارت‌های تسهیل‌کنندگی	۱۴/۰۵	مهارت‌های فردی
۲۹/۷	وظیفه‌شناسی	۹/۷۵	خانواده صمیمی	۲۳/۱	مهارت‌های منابع انسانی	۳۱/۹	دانش عملیاتی
۲۸/۴	ممیزی فرایند	۱۶/۳۵	خانواده ارزش‌مدار	۲۴/۳	مهارت‌های تعاملی	۳۹/۵۵	دانش تخصصی شغلی
۹/۸	ارتباط تام	۱۵/۶۵	معنویت در کار	۲۱/۶	کارآمدی حرفه‌ای	۱۲/۰۵	آگاهی سیاسی و سازمانی
۲۵/۵	برونگرایی ارتباطی	۱۰/۹۵	خانواده همگام	۱۳/۴۵	برونگرا	۱۶/۸	دانش و آگاهی‌های مکمل
۲۵/۵	استعداد ارتباطی	۳۲/۸۵	بهداشت اخلاقی	۱۹/۳	سازگاری و موافقت	۳۵/۱۵	دانش مالی و حسابداری
						۳۲/۷	پایشگری زیرمجموعه

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۵) - خلاصه نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن

تعداد	۱۰
خی دو	۱۷۰/۱۳۹
درجه آزادی	۴۸
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

۷- یافته‌های تحقیق

مدل استخراج‌شده، دارای سه سطح است. سطح اول مدل شایستگی‌های رئیس گروه، به سه حوزه «کارکرد حرفه‌ای»، «رفتاری» و «زمینه‌ای» دسته‌بندی شد. سطح دوم که شامل مقوله‌های شایستگی می‌شود، شامل یازده مقوله است. از این یازده مقوله، سه مقوله شامل دانش حرفه‌ای، هوش مالیاتی و توان عملیاتی در حوزه کارکرد حرفه‌ای، چهار مقوله سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی و تعهد شغلی در حوزه شایستگی‌های رفتاری و چهار مقوله مربیگری، خانواده، ارتباطات و مهارت‌های مدیریتی در حوزه شایستگی‌های زمینه‌ای جای گرفته‌اند. در سطح سوم نیز، چهل‌ونه مفهوم شایستگی شناسایی گردید.

- مقوله تعهد از نظر میانگین اهمیت در بالاترین جایگاه قرار گرفته است که نشان از بالاترین میزان تأثیر آن بر موفقیت رئیس گروه در بین سایر مقوله‌های شایستگی است. در این مقوله، مفاهیم التزام شغلی، التزام اجتماعی، التزام سازمانی، التزام رابطه‌ای و التزام رفتار حرفه‌ای جای گرفته‌اند. تحقیقات متعددی در خصوص عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی وجود دارد که هر کدام دسته از عوامل اختصاصی و عمومی را معرفی می‌کند؛ اما آنچه موجب توافق است این است که رضایت شغلی، رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی خواهد داشت. تعهد شغلی باعث کاهش قصد ترک شغل خواهد شد (اسمیت^۱ و دیگران، ۲۰۱۹) تمرکز بر تعهد سازمانی کارکنان به عنوان یک راهبرد برای افزایش عملکرد سازمان‌ها، شناخته شده است (شفقت و دیگران، ۱۳۹۲). بنخف (۱۹۹۷)، رایت و همکاران^۲ (۲۰۰۳) نیز، تأثیر تعهد بر عملکرد شغلی را مورد تأیید قرار داده‌اند (همان).
- مقوله مهارت‌های مدیریتی دارای مفاهیم مدیریت پرشمول، مدیریت پیش‌بین، مدیریت پیش رو، مدیریت تیزبین، مدیریت سامان گر، مدیریت مقتدایی، مدیریت هدف‌گذار، پایشگری زیرمجموعه و ممیزی فرایند بود. مدیریت پرشمول به مهارت‌های متعدد و متنوع مدیریتی نظیر مدیریت تعارض، مدیریت عملکرد، مدیریت مذاکره، مدیریت تغییر و ... اطلاق شد. مدیر پیش‌بین با درایت و فراست خود نسبت به برنامه‌ریزی که اساس هر پروژه‌ای است اقدام می‌کند و خود هم به عنوان مدیری پیش رو، آغازکننده هر اقدام و فرایندی

1. Smith et al

2. Wright et al

خواهد بود. مدیری که خود اولین گام را در اجرای برنامه‌ها برمی‌دارد و دیگران را هم به اجرا فرامی‌خواند، نسبت به مدیری که دور از میدان قرار داشته و فقط دیگران را به انجام کارها وادار کند، مقبولیت و محبوبیت بیشتری داشته و موفق‌تر خواهد بود.

مدیر تیزبین قبل از وقوع هر مشکلی با ظهور اولین نشانه‌ها، از بروز آن باخبر می‌شود، راه‌حل‌های ممکن را بررسی می‌کند و بهترین آن‌ها را انتخاب می‌کند. با مهارت سامان‌گری خود، منابع لازم برای حل مشکل را سازمان‌دهی کرده و با در نظر گرفتن همه ابعاد مسئله، اقدام به رفع آن می‌نماید.

● بهداشت اخلاقی، بهداشت عاطفی، بهداشت روانی و خودپنداره‌های مثبت، مفاهیم شایستگی‌شناسایی شده در مقوله شایستگی سلامت فردی هستند. رئیس‌گروهی که با زیرمجموعه خود رفتاری مناسب دارد و با ارباب‌رجوع با احترام برخورد می‌کند، عملکرد بهتری هم از خود به نمایش خواهد گذاشت؛ چراکه به این طریق بسیاری از نیروهای منفی مانند تعارضات و کشمکش‌ها و درگیری‌ها که کاهنده توان فردی است را از خود دور نموده است. در میان مقوله سلامت فردی، سلامت و توانایی جسمی، حدنصاب لازم مؤثر بودن بر موفقیت رئیس‌گروه را از نظر خبرگان کسب نکرده و از مدل خارج گردید. هرچند که سلامت جسمانی، منشأ بسیاری از تلاش‌ها و تحمل سختی‌هاست اما با این نتایج می‌توان دریافت که باید به سایر توانایی‌های افراد مستعد که از توانایی‌های جسمانی لازم برخوردار نیستند هم توجه نمود.

● مقوله شایستگی‌های دانشی، دارای پنج مفهوم دانش عملیاتی، دانش تخصصی و شغلی، آگاهی سیاسی و سازمانی، دانش و آگاهی‌های مکمل و دانش مالی و حسابداری است. رئیس‌گروه مالیاتی که بر قوانین مالیاتی و آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با آن احاطه کامل (نظری و مفهومی) دارد، نظراتش برای دیگران متقن و مستند خواهد بود. مبنای تمامی فرایندهای مالیاتی قانون و وابسته‌های قانونی مالیاتی است و کسی که در این موارد تخصص لازم را داشته باشد، می‌تواند عملکردی متمایز و برجسته از خود نشان دهد. یکی از ارزش‌های بنیادین مأموران مالیاتی، عدم وابستگی به گروه‌ها و دسته‌های سیاسی و حتی غیرسیاسی است. هرچند که داشتن آگاهی و اطلاعات از تعاملات سیاسی و سازمانی برای هر مأمور مالیاتی نقطه قوت به شمار می‌رود اما به دلایل گفته‌شده، در بین عوامل موفقیت، این آگاهی‌ها، کاربرد کمتری خواهد داشت. هوی و فلدمن (۱۹۹۶) هم تأکید سازمان بر ارتقاء سطح تخصص و مهارت‌های فنی کارکنان را یکی از معیارهای سلامت سازمانی داشته‌اند و پیترز (۱۹۹۷) هم آموزش‌هایی که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است را باعث افزایش کارایی می‌داند (فرهادی نژاد و دیگران، ۲۰۱۴).

● موفقیت یک رئیس‌گروه در انجام امور سازمان، مرهون تلاش افراد زیرمجموعه او خواهد بود. مهارت‌های

معلمی، مهارت‌های تسهیل‌کنندگی، مهارت‌های منابع انسانی و مهارت‌های تعاملی، مفاهیمی هستند که ذیل مقوله شایستگی مربیگری قرار دارند و مهم‌ترین آن‌ها از نظر خبرگان مالیاتی، مهارت‌های تسهیل‌کنندگی است. این مهارت باعث تسهیل فرایندها، روابط، وظایف و ... خواهد شد و هرچقدر انجام فرایندهای شغلی تسهیل شود و روابط کاری گسترش و هدایت شوند، عملکرد، هم از منظر کمی و هم از منظر کیفی رشد خواهد کرد. مربیگری مدیر به‌عنوان یک عمل اثربخش مدیر تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند (پیترسون و هیکز، ۱۹۹۶، آورد و سلمان، ۱۹۸۹، الینگر و بوستروم، ۱۹۹۹).

● تقسیم‌بندی یک نظریه روانشناسی معتبر، مبنای شناسایی مفاهیم شایستگی در مقوله شایستگی شخصیت مالیاتی قرار گرفته است. هیچ‌یک از دسته‌بندی‌ها برتری شخصیتی بر دیگری ندارد و تنها برخی از این تیپ‌ها برای یکسری از شغل‌ها و یا قسمتی از فرایندها، نسبت به دیگر تیپ‌های شخصیتی مناسب‌تر و کاراتر هستند. تناسب شخصیت با شغل (در کلیه مشاغل) دارای وزن قابل‌ملاحظه‌ای در کارایی کارکنان است که این موضوع در نهایت سطح اثربخشی سازمان‌ها را ارتقا می‌بخشد (معمار زاده و مهرنیا، ۱۳۸۸). برون‌گرایی، سازگاری و موافقت، وظیفه‌شناسی، باز و پذیرا بودن و پایداری هیجانی، پنج مفهوم شایستگی مبتنی بر نظریه فوق‌الذکر بوده است. با استفاده از تکنیک‌های روانشناسی به‌آسانی می‌توان به شناسایی تیپ‌های شخصیتی افراد در نظر گرفته‌شده برای تصدی مناسب اقدام نمود و با رعایت تناسب تیپ شخصیتی با شغل موردتقاضا، به بهترین تطابق و در پی آن بهترین عملکرد رسید.

● در مدل اولیه، شایستگی‌های مربوط به توان عملیاتی، دارای سه مفهوم توانایی کار دفتری، کارآمدی حرفه‌ای و کارآمدی شغلی بود که با نظرسنجی از خبرگان، تنها مفهوم کارآمدی شغلی برای مدل شایستگی‌های رئیس گروه مورد تأیید قرار گرفت و دو مفهوم دیگر از این مدل خارج شدند. رئیس گروهی که در انجام امور اختصاصی شغل مالیاتی، نظیر توان جمع‌آوری مالیات، تحقیق از مؤدیان به‌منظور شناسایی منابع درآمدی و منابع جدید مالیاتی، جستجوی اطلاعات مالیاتی و ... خبره باشد به‌عنوان رئیس گروه دارای شایستگی کارآمدی حرفه‌ای شناخته شد. پرواضح است این توانایی بر همه عناصر لازم برای عملکرد موفق رئیس گروه مالیاتی مؤثر خواهد بود.

● انواع مهارت‌های ارتباطی از قبیل مهارت‌های ارتباط گفتاری، نوشتاری، احساسی و ... کدهای پشتیبانی‌کننده از مفهوم ارتباطات تام بوده‌اند. برون‌گرایی ارتباطی که به معنای تمایل به ایجاد راه‌های ارتباطی سازمانی بوده و استعداد ارتباطی که به معنای داشتن توان ایجاد ارتباط هستند، دو مفهوم دیگری هستند که در این مقوله ارتباطات جای گرفته‌اند. وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و درواقع می‌توان گفت

که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات اثربخش بستگی دارد (زارعیان، ۲۰۱۰ به نقل از شادپور و دیگران، ۱۳۸۸). ارتباطات در سازمان‌ها می‌تواند عامل دستیابی به اهداف سازمانی به شمار رود. رئیس گروه موفق در حل بسیاری از مسائل کاری از این شایستگی بهره خواهد برد.

● توسعه‌دهنده حرفه‌ای، تفکر چندوجهی، هوش چندوجهی، چابکی فکری، هوش عملیاتی، قدرت تجزیه و تحلیل و مهارت‌های فردی، مفاهیم شایستگی هستند که در مقوله شایستگی‌های هوشی قرار دارند. یکی از خصوصیات آن‌ها در اغلب افراد موفق می‌توان به‌طور مشترک مشاهده نمود، برخورداری آن‌ها از ضریب هوشی مطلوب است (فرهادی نژاد و دیگران، ۲۰۱۴). توسعه دهنده‌گی (ابتکار) در انجام وظایف شغلی منجر به بروز خلاقیت و در نتیجه عملکرد متمایز خواهد شد. شاید اساسی‌ترین نیاز برای مرتفع ساختن مشکلات همیشگی سازمان‌ها، خلاقیت و نوآوری کارکنان باشد.

قدرت تجزیه و تحلیل نقش بسیار مهمی در نحوه مدیریت گروه و فرایندهای مالیاتی دارد. مدیرانی که قادر به تحلیل درست شرایط نیستند، ممکن است علیرغم تلاش‌های فراوانی که می‌کنند به نتایج موردنظر دست پیدا نکنند (همان). هر زمان که مشکلی برای کارشناس و کارشناس ارشد مالیاتی به وجود بیاید، رئیس گروهی که از این توانایی بهره لازم را برده است، راه‌گشای مشکلات آن‌ها خواهد بود. مهارت‌های فردی به مهارت‌هایی نظیر خودآگاهی، خودمدیریتی، خود بهسازی، خود راهبری و... اطلاق شده بود که با توجه به سایر مفاهیم شایستگی موجود در این مقوله، دارای کمترین اثر بر موفقیت رئیس گروه مالیاتی شناخته شده است. سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از ابزارهایی نظیر آزمون تعیین سطح با سؤالات مفهومی و تحلیلی، می‌تواند قدرت تجزیه و تحلیل مأموران خود را سنجیده و برای افزایش توان تحلیلی مأموران، از این طریق، ایجاد انگیزه کند.

● مقوله معنویت دارای مفهیمی چون ارزش‌های معنوی، معنویت در کار و معنویت در رفتار است. بیشترین تأثیر در بین این سه مفهوم شایستگی، مربوط به مفهوم معنویت در رفتار است که با کدهایی نظیر عمل به ارزش‌های دینی، از خودگذشتگی، ترجیح منافع عمومی، قناعت و کسب روزی حلال و... پشتیبانی شده است. به‌زعم فارو (۱۹۸۴)، معنویت یکی از نیازهای درونی انسان است که برخی صاحب‌نظران آن را متضمن بالاترین سطوح زمینه‌های رشد اخلاقی، عاطفی و فردی می‌دانند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۸۹).

● خانواده پایگاه عاطفی هر فردیست. به عقیده هوپر (۲۰۱۰) خانواده بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار خواهد بود. چوی و کیم (۲۰۱۲) هم به سازمان‌ها توصیه نمودند برای بهبود عملکرد کارکنان و افزایش رضایت شغلی به نقش خانواده توجه داشته باشند (طاهری، ۱۳۹۶). آرامش روانی یک مأمور مالیاتی حتی می‌تواند بر چگونگی رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی نیز مؤثر باشد. چراکه کار رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی با قضاوت

در مورد مسائل مالی و غیرمالی مؤدیان همراه است و قضاوت سالم و متعالی، نیازمند آرامش درونی قاضی، خواهد بود. خانواده ارزش‌مدار، خانواده صمیمی و خانواده همگام سه مفهوم شایستگی شناسایی شده در این مقوله هستند. اعتقاد خانواده به ارزش‌های معنوی و اخلاقی در بسیاری از رفتارهای شغلی و سازمانی رئیس گروه متجلی خواهد شد و تجلی این ارزش در رفتار وی، قطعاً بر عملکرد او هم تأثیر مثبت خود را نشان خواهد داد.

۸- بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور خلاصه سؤال اول این تحقیق این بود که رؤسای گروه‌های مالیاتی باید چه شایستگی‌های داشته باشند که درواقع دو سؤال: «شایستگی‌های مأموران مالیاتی شامل چه ابعادی است؟» و «مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی‌های مأموران مالیاتی کدام اند؟» را در دل خود جای داده بود. برای پاسخ به این دو سؤال، از طریق انجام مصاحبه‌ها و با استفاده از تحلیل محتوا، مدل اولیه تحقیق استخراج شده و سپس با استفاده از نظرات خبرگان، اعتباریابی گردیده و میزان اهمیت هر کدام مشخص شد. مدل استخراجی، شامل حوزه‌های شایستگی، مقوله‌های شایستگی (ابعاد) و مفاهیم (مؤلفه‌ها) شایستگی شد.

در سطحی کلی، شایستگی‌ها بر مبنای قرابت مفهومی و سنخیت، دسته‌بندی می‌شود. در بسیاری از تحقیقات قبلی، مقوله‌ها (ابعاد) و مفاهیم (مؤلفه‌ها) معرفی شده، به‌صورت پراکنده و غیرهم‌وزن ارائه شده‌اند، بدین معنا که یک بعد شایستگی در کنار یک مؤلفه شایستگی قرار گرفته و در یک سطح معرفی شدند. یکی از ویژگی‌های ممتاز مدل حاضر این است که در سه سطح ارائه شده است. وکولا و همکاران (۲۰۰۱) و آل باز و آل سائق (۲۰۱۰) و زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، هوشیار و رحیم نیا (۲۰۱۳) و فرهادی نژاد و دیگران (۲۰۱۴) مدل‌های سه سطحی را ارائه داده‌اند، البته هر کدام سطوح متفاوتی را عنوان کرده‌اند.

با بررسی پیشینه تحقیق، موارد متعددی وجود دارند که شایستگی‌ها را در حوزه‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای یا اسامی مشابه جای داده‌اند. برای مثال اکاترینی (۲۰۱۱)، زوپیاتیس (۲۰۱۰)، بومن (۲۰۱۰)، پاتاناکول و میلوسویک (۲۰۰۸)، انیس (۲۰۰۸)، نلسون (۲۰۰۶)، ویتاللا (۲۰۰۵)، هوشیار و رحیم نیا (۲۰۱۳) یکی از حوزه‌های شایستگی یعنی شایستگی‌های فنی را معرفی نموده‌اند. همچنین بومن (۲۰۱۰)، ویرتانن (۲۰۰۰) به نقل از بومن (۲۰۱۰)، رضایت و دیگران (۱۳۹۰) شایستگی‌ها و ویژگی‌های اخلاقی را شناسایی کرده‌اند و تنها هوشیار و رحیم نیا (۲۰۱۳) شایستگی‌های زمینه‌ای (محیطی) را ذکر نموده‌اند.

در سطح دوم ۱۱ مقوله و در سطح سوم هم ۴۹ مفهوم شایستگی شناسایی شد. مقوله‌ها و مفاهیم شایستگی شناسایی شده رئیس گروه به‌عنوان راهنمایی کلی برای تمامی فرایندهای منابع انسانی مرتبط با این سطح شغلی

می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. با وجود این مدل شایستگی، در عین توجه به تک‌تک شایستگی‌ها، تصویری کلی نیز از الزامات شغلی رئیس گروه مالیاتی حاصل خواهد شد که قطعاً در حل بسیاری از مشکلات پرسنلی راه‌گشا خواهد بود. استفاده از مدل شایستگی در کلیه زیرسیستم‌های منابع انسانی سازمان، مزایای منحصر به فردی را به دنبال خواهد داشت.

شایستگی‌ها به یک مفهوم مهم در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده‌اند. با استفاده از رویکرد شایستگی‌ها، سازمان‌ها به بهترین نحو می‌توانند به اهداف تعیین‌شده در بخش منابع انسانی خود دست پیدا کرده و فرایندهای منابع انسانی را کارا تر و اثربخش‌تر نمایند. با معرفی و توسعه مفهوم شایستگی، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی در استخدام، ارتقاء، ارزیابی عملکرد و سایر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان خود استفاده کرده (چن و ژیانگ، ۲۰۱۹) و از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. سازمان امور مالیاتی کشور نیز می‌تواند یکی از این سازمان‌ها بوده و از این رویکرد منتفع گردد. با توجه به تأثیرات ذکر شده، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور به واسطه کارایی فرایندهای منابع انسانی که با تأثیرات متفاوتی از کسب و توسعه شایستگی‌های کارمندان، ارتباط مثبت و مستقیم دارد، افزایش خواهد یافت و این سازمان، از این طریق خواهد توانست در راه دستیابی به چشم‌انداز ترسیم‌شده و انجام مأموریت‌های اساسی خود گامی بلند و روبه‌جلو بردارد.

۹- پیشنهادات

- مدل شایستگی ارائه شده در این تحقیق در فرایند استخدام و ارتقاء در هنگام مصاحبه‌های مرسوم قابل استفاده خواهد بود. پیشنهاد می‌شود سازمان معیارهای شایستگی کارکنان آینده خود را برای هر سطح شغلی تعیین کرده و در فرایند استخدام و ارتقاء، هر فرد را با توجه به میزان انطباق شایستگی‌هایش با سطوح شایستگی تعریف شده بسنجد. بخش منابع انسانی سازمان می‌تواند به وسیله مدل، مهارت‌های درخواستی و مهارت‌های ضروری هر سطح شغلی را تعیین کرده تا در هنگام انجام مصاحبه‌ها هر فرد را با پروفایل شایستگی و سطوح آن مقایسه کند. به این ترتیب ابزار و روند استخدام کارآمدتر شده و مدیران رده بالاتر، زمان کمتری صرف بررسی رزومه‌ها و مصاحبه‌های بی‌نتیجه می‌کنند.
- اگر تعداد شایستگی‌ها بسیار زیاد باشد، غیر قابل کنترل بوده و به کارگیری آن‌ها مشکل است، با توجه به این که مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل شایستگی تحقیق حاضر بسیار زیاد نیستند، می‌تواند به عنوان معیار ارزیابی در کنار دیگر معیارها به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد رؤسای گروه‌های مالیاتی قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل به عنوان معیاری جهت خود-ارزیابی رؤسای گروه‌های مالیاتی کنونی مورد استفاده

قرار گرفته تا بدین وسیله آن‌ها دریابند که فاصله آن‌ها با وضع مطلوب تا چه حد است. شناسایی این فاصله باعث به وجود آمدن انگیزه‌های درونی برای آموزش و خلاقیت بیشتر خواهد شد.

- مدل شایستگی ارائه شده موجب توافق عمومی مدیران بر سر با ارزش ترین شایستگی‌های سازمانی خواهد شد. این توافق منجر به قاطعیت بیشتر آن‌ها در توسعه و پرورش شایستگی‌های مدنظرشان می‌شود. به مدیران ارشد بخش آموزش در سازمان امور مالیاتی کشور پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن شایستگی‌های شناسایی شده در مدل و شناسایی فاصله وضع موجود با وضع مطلوب مرتبط با هر شایستگی، به برنامه‌ریزی در جهت توسعه شایستگی‌های کارکنان پرداخته و در نتیجه بالندگی کارکنان و عملکرد بهتر آنان در ادارات را فراهم نمایند.

- با استفاده از مدل شایستگی امکان کنترل و اصلاح مجموعه شایستگی فراهم می‌شود، چراکه این شایستگی‌ها اعتبار خود را از عملکرد واقعی و ارزیابی هدف‌های استراتژی گرفته است. سازمان می‌تواند با استفاده از مدل ارائه شده در این تحقیق و لحاظ نمودن این شایستگی‌ها در برگه‌های ارزشیابی سالانه رؤسای گروه، فرایندهای انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی خود را تسهیل و هدفمند سازد. همچنین اولویت‌بندی شایستگی‌های ارائه شده در مدل به سازمان امور مالیاتی کشور، درخصوص جبران خدمت و مدیریت عملکرد آنان، نقشه راهی مطمئن ارائه خواهد نمود.

- گردآوری و ساخت مدل با فراهم نمودن بستر و الگوی کاشف شایستگی‌های محوری، سازمان را در شناسایی، نگاه‌داری و تقویت شایستگی‌های محوری خود، یاری می‌نماید. پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان با توجه به دید وسیع‌تری که نسبت به تعریف فرایندهای این سطح شغلی به وسیله مدل شایستگی پیدا خواهد کرد، فعالیت‌های غیرضروری و کلیدی را تمیز داده و فرایندهایی را که به شایستگی، تخصص و تبحر محوری نیاز ندارد، برون‌سپاری کند.

- یکی از ابزارهایی که مبتنی بر معیار شایستگی در جذب و شناسایی نیروهای انسانی مستعد به کار برده می‌شود، کانون‌های ارزیابی است؛ به‌ویژه برای انتخاب نیروهایی که ارزش افزوده بالایی چون مدیران دارند. تعریف شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی که در این مدل به آن‌ها پرداخته شد ابزاری کارآمد برای استفاده در کانون‌های ارزیابی می‌تواند باشد که جای خالی آن‌ها در سازمان امور مالیاتی کشور احساس می‌شود. تدوین الگوی شایستگی رؤسای گروه‌های مالیاتی در این تحقیق، زمینه را برای شکل‌گیری این مراکز مهم فراهم آورد. تشکیل کانون‌های ارزیابی داخل سازمانی و استفاده این کانون‌ها از مدل ارائه شده در این تحقیق، راهکار پیشنهادی دیگری برای کارآمد ساختن فرایندهای استخدام و ارتقاء در سازمان می‌تواند باشد.

تدوین نظام‌های آموزشی مؤثر و استراتژیک برای افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های ذکر شده در مدل، به‌منظور رسیدن به وضع مطلوب و برنامه‌ریزی نوع و محتوای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای این سطح شغلی با توجه به اولویت‌های اشاره‌شده در پژوهش حاضر؛ از برنامه‌های آتی آموزش در سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند باشد. به همین منظور سازمان می‌تواند ابتدا میزان شایستگی موجود را با شایستگی مورد نیاز یک رئیس گروه موفق مقایسه کرده و سپس برای کارکنانی که به آموزش نیازمندند، برنامه‌ریزی نماید. از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود انجام فرآیند نیازسنجی مرتباً در بازه‌های زمانی تعریف شده، تکرار شود، چرا که ممکن است مطابق با تحولات سازمان و ایجاد نیازمندی‌های جدید، کاستی‌های جدیدی در شایستگی کارکنان شناسایی شده که با آموزش کارکنان قابل رفع باشند.

فهرست منابع

۱. ابطحی، سیدحسین، کرمانشاهی، شقایق، منتظر، راحله، شادان، سعید (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی شایسته محور، نشر مهربان.
۲. احمدی، علی‌اکبر، حسن درویش، محمدجواد، سبحانی فر، حامد فاضلی، کبریا (۲۰۱۳). مدل‌سازی شایستگی‌های منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه (مطالعه موردی سنخیت سنجی شایستگی‌های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق (ع)). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲، ۸۳-۱۰۸.
۳. اعرابی، سید محمد، فیاضی، مرجان (۱۳۸۹). استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت. مجله راهبرد، بهار، شماره ۵۴، ۲۲۵ - ۲۴۲.
۴. دیانتي، محمد، عرفانی، مریم (۱۳۸۸). شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۶، تیرماه، ۱۹-۱۴.
۵. زاهدی، شمس‌السادات، شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی.
۶. رضایت، غلامحسین، یمنی دوزی سرخابی، محمد، کیامنش، علیرضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان، ۴۷-۸۴.
۷. سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۴.
۸. شاد پور، پژمان، برزگر، مهدی، افضل، الهام (۲۰۱۰). تأثیر ارتباطات بر تعارض بین فردی مدیران و کارکنان در یک مرکز آموزشی درمانی. مدیریت بهداشت و درمان، ۲، ۱۷-۲۶.
۹. شفقت، ابوطالب، زاهدی، محمدجواد، نازک تبار، حسین (۱۳۹۲). تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت‌های صنعتی بر اساس الگوی می‌یر و همکاران (مطالعه موردی شهرک‌های صنعتی استان مازندران)، فصلنامه مدیریت بهبود، شماره ۱۹، بهار، ۷۰-۸۵.
۱۰. طاهری گودرزی، حجت (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تضاد کار-خانواده و حمایت کار-خانواده بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت ملی حفاری ایران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال نهم، شماره ۳۳، ۱۱۱-۱۳۲.
۱۱. عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۴). پیشنهاد طرح، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۱۲. فرهادی نژاد، محسن، لگزبان، محمد، منصوریان، یزدان، کفاش پور، آذر (۲۰۱۴). مدیریت دولتی اثربخش

- در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده بنیاد. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳، ۷۰-۵۵.
۱۳. معمار زاده طهران، غلامرضا، مهرنیا، احمد (۱۳۸۹). بررسی ضرورت تناسب شخصیت شاغل با مشاغل عملیاتی پرخطر «جذب و استخدام صحیح و افزایش کارایی». پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۱۴، شماره ۳، پاییز، ۲۲۷-۲۴۹.
۱۴. هوشیار، وجیهه، رحیم نیا، فریریز (۲۰۱۳). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۱)، ۵۵-۶۸.
۱۵. یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، ۶۴-۹۶.
16. Asumeng, M. A. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-20.
17. Benkhoff B. Organizational- Commitment- Tests- and- Scales; Business Performance- Tests- and- Scales; Banks- and Banking- Finance; Banks- and- Banking- Branch- Banks; Tests- and- Scales- Correlation. *Human Relations*. 1997; 50: 701-726.
18. Bowman, J. S, West, J. P, & Beck, M. A. (2010). *Achieving Competencies in Public Service: the Professional Edge*. Edition. 2nd ed. New York, M. E. Sharpe.
19. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
20. Butler, M. and Fleming, S. (2002). *The Effective Use of Competencies in the Irish Civil Service*. IPA, Dublin: Institute of Public Administration.
21. Chen, X, & Jiang, P. (2019, January). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018). Atlantis Press.
22. Cochran, G. (2009). "Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization", Ohio State University, A Doctor of Dissertation.
23. Choi, H., & Kim, Y. (2012). Work-family Conflict, Work-family Facilitation, and Job Outcomes in the Korean Hotel Industry. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management, 24(7), 1011-1028.
24. Dubois, D. D, Rothwell, W. J, Stern, D. J, & Kemp, L. K. (2004). Competency-based Human Resource Management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
25. Dulewicz, V. & Fletcher, C. A. (1982). The Relationship between Previous Experience, Intelligence and Background Characteristics of Participants and their Performance in an Assessment Center. *Journal of Occupational Psychology*, 55(3):197–207.
26. Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), pp. 752-771.
27. Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management, *Organizational Dynamics*, 18(4), 16-32.
28. El-Baz, H.S. and El-Sayegh, S. M. (2010). Competency Domain Model and the Perception of Engineering Managers in the United Arab Emirates, *Engineering Management Journal*, Vol. 22 No. 1, 3-12.
29. Farrow, G. (1984). Spirituality and Self- awareness. *The Friends Quarterly*, 23, 317-318.
30. Fletcher, C. A. & Dulewicz, V. (1984). An Empirical Study of a UK-based Assessment Center. *Journal of Management Studies*, 21(1), 83–97.
31. Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company. Chicago.
32. Graneheim, U. H, & Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
33. Ekaterini, G. (2011). A Qualitative Approach to Middle Managers' Competences. *Management Research Review*, Vol. 34, No. 5, 553 – 575.
34. Ennis, M. R. (2008), Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA), Pilots and Demonstration Team, Division of Research and Evaluation, Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U. S. Department of Labor.
35. Hooper, C., Craig, J., Janvrin, D. R., Wetsel, M. A., & Reimels, E. (2010). Com-

- passion Satisfaction, Burnout, and Compassion Fatigue among Emergency Nurses Compared with Nurses in Other Selected Inpatient Specialties. *Journal of Emergency Nursing*, 36(5), 420-427.
36. Johnson, B.R. (1997). Examining the Validity Structure of Qualitative Research & Education, Vol. 118, No. 3, 282-292.
 37. Kansal, J. & Jain, N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach.
 38. Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
 39. Müller-Frommeyer, L. C. Aymans, S. C. Bargmann, C. Kauffeld, S. & Herrmann, C. (2017). Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
 40. Mufti, O. Parvaiz, G. S. Wahab, M. & Durrani, M. (2016). Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences* Volume X Number, 1, 84.
 41. Nelson, A. (2006). Explore a Competency Model for Distributed Learning Leaders, Capella University, a Doctorate Dissertation.
 42. Misra, Yogesh & Sharma, Vandna, (2017). An Exploratory Study on Business Strategy, Competency and Firm Performance, *SUMEDHA Journal of Management*, Vol. 6, No. 2, April-June 2017.
 43. Perterson, D. B. & Hicks, M. L. (1996). *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
 44. Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008). A Competency Model for Effectiveness in Managing Multiple Projects, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, 118-131.
 45. Russo, D. (2016). Competency Measurement Model, Presented in European Conference on Quality in Official Statistics (Q2016), Madrid (1-22).
 46. Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. SAGE Publica-

- tions India.
47. Sangka, K. (2016). A Competency Model for Operations Managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) providers.
48. Smith, A. E. Wong, C. A. & Regan, S. (2019). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Job Turnover Intentions of Experienced Nurses.
49. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
50. Stoof, A. Martens, R. L. Merrienboer, J. J. G. & Bastiaens, T. J. (2002). The Boundary Approach of Competence: A Constructivist aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345–365.
51. Traicoff, D. Pope, A. Bloland, P. Lal, D. Bahl, J. Stewart, S. Ahrendts, J. J. V. (2019). Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce.
52. University of Nebraska -Lincoln Business & Finance Human Resources (2018). *The Definition of Competencies and Their Application at NU*. University of Nebraska Lincoln.
53. Vacola, M, Soderquist, K, Prastacos, G. (2007). Competency Management in Support of Organizational Change, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 34, 260-275.
54. Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace Learning*. Vol. 17, Iss. 7/8; pg. 436
55. Wesselink, R. Blok, V. van Leur, S. Lans, T. & Dentoni, D. (2015). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
56. Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
57. Zopiatis, A. (2010). Is it Art or Science? Chef's Competencies for Success, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, 459–467.