

## طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سود دهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران

فرناز بهشتی زواره

دانشجوی دوره دکترای مدیریت، پژوهشکده شاخص پژوه، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)  
farnaz\_beheshty@yahoo.com

ایرج سلطانی

استادیار گروه مدیریت، پژوهشکده شاخص پژوه و دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، ایران (خوراسکان)

سیدعلی اکبر نیلی پور طباطبایی

استادیار گروه مدیریت، پژوهشکده شاخص پژوه، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۴/۰۹

### چکیده

بیشتر تحقیقات انجام شده در خصوص ارایه یک مدل شایستگی با نگاهی کلی بر ویژگیهای رفتاری و انتخاب و دسته بندی ویژگیها بر مبنای نظریات کارمندان و متخصصین درون و برون سازمانی صورت گرفته اند و کمتر تحقیقی می توان یافت که به طور ویژه هدف سود دهی سازمان را در جهت انتخاب مدل شایستگی بررسی نموده و میزان تاثیر گذاری آن را بر بهره وری و سود دهی سازمان بررسی نموده باشد. در این پژوهش با مطالعه تحقیقات انجام شده قبلی در دو حوزه منابع انسانی و مدیریت سود در حسابداری و با استفاده از چک لیست محتوایی به روش دلفی نود ونه مولفه شایستگی مدیریتی انتخاب شد. بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش تهیه گردید که بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم اهمیت هر یک از مولفه های شایستگی مدیریتی در سود دهی سازمان مورد پرسش قرار گرفت. جمعیت کل جامعه ی آماری ۲۱۴۱ نفر مدیران، معاونان، مشاوران، سرپرستان و کارشناسان قطار شهری بود، که حجم نمونه ۳۲۶ نفر تعیین گردید. پرسشنامه توزیع و اطلاعات جمع آوری و تحلیل گردید. تحلیل دادهها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS (نسخه ۲۲) در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار، و در بخش آمار استنباطی آزمون تی تک نمونه ای، آزمون تحلیل عاملی، آزمون همبستگی پیرسون و شاخص اولویت توسعه استفاده شد. نتایج نشان میدهد بیشترین همبستگی بین اخلاق حرفه ای و تحول گرایی و کمترین همبستگی مربوط به مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر مشتری بود.

واژه های کلیدی: شایستگی مدیریتی، سودآوری، مدل شایستگی، ویژگیهای رفتاری، اهداف سازمانی، قطار شهری.

## ۱- مقدمه

پس از مدت کوتاهی افت نموده و موجب عدم رضایت در جامعه خواهد شد. مدیران همیشه نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها بازی می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار می‌باشد. در نتیجه تأثیر مدیریت بر عملکرد شرکت‌ها، یک سؤال پژوهشی مهم در اقتصاد، امور مالی و مدیریت حسابداری علاوه بر حوزه مدیریت منابع انسانی است.

در این تحقیق ابتدا نتیجه مطالعه بر روی تعدادی از منابع مهم در خصوص تدوین و ارزیابی مدل‌های شایستگی مرور گردیده است. از ویژگی‌های بارز این تحقیق بررسی منابع مرتبط با مدیریت سود در حوزه تحقیقات حسابداری، علاوه بر منابع مرتبط با مدیریت منابع انسانی، بوده است. شاخص‌های مهم مورد تأکید در اکثر این مقالات لیست گردیدند که در بخش پیشینه تحقیق بیان گردیده است. نحوه تدوین پرسشنامه و آنالیزهای انجام گرفته بر روی آن در بخش سوم مقاله توضیح داده شده است. در بخش نتایج به بررسی نتایج تحلیل آماری و مدل ارزیابی شده پرداخته شده و در نهایت جمع‌بندی و پیشنهادات ارزیابی گردیده است.

## ۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

شایستگی<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از رفتارها و دانش‌ها تعریف می‌شود که شامل مهارت‌های حرفه‌ای، راهنمایی شغلی، بازخوردخواهی و خودارزایی می‌باشد (فرانسویز<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۳: ۴۸۸). یک گروهی از شایستگی‌ها است که رهبری برتر در یک سازمان را مشخص می‌کند. مدل شایستگی‌ها، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمانی را پشتیبانی می‌کند و چهارچوبی برای سازمان فراهم می‌کند که سازمان با آن می‌تواند رهبران خود را انتخاب، توسعه و ارزیابی کند. مدل شایستگی‌ها یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌هایی را برای انجام یک نقش خاص در شغل مشخص می‌کند و برحسب نوع کار و محیط سازمان بین ۷ تا ۹ شایستگی را در خود دارد (یانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۰). اهداف رفتاری<sup>۴</sup> مجموعه‌ای از سه عامل "توانمندی‌هایی که بایستی به دست آید؛ شرایطی که آن توانمندی‌ها بایستی بروز کنند و کیفیت بروز آن توانایی‌ها" را اهداف رفتاری می‌نامند (کیزلیک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲: ۲۰).

علاوه بر حوزه منابع انسانی، مساله شایستگی در حوزه مدیریت حسابداری نیز مورد توجه بوده است. در متون حسابداری توانایی مدیریت یکی از ابعاد سرمایه انسانی شرکتهاست که به عنوان دارایی نامشهود طبقه بندی می‌شود.

منابع انسانی در دهه اخیر در معرض تحولات بسیاری قرار گرفته است. این تحولات همه‌ی مراتب و وجوه کارکرد منابع انسانی، یعنی متولیان، سیستم‌ها و واحد منابع انسانی را در بر گرفته است. مسئولیت متولیان منابع انسانی به عنوان سکاندارن کشتی منابع انسانی سازمانها، دوچندان شده است. متولی منابع انسانی باید علاوه بر اینکه یک مجری عملیاتی خوب باشد، به عنوان یک عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معماری استراتژی و هم‌پیمان کسب و کار نیز شایسته باشد (رابینز ۱۳۸۴). متولیان منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشند و با کسب شایستگی‌های لازم به عنوان پیش‌تازان ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها باشند. آنچه در زمینه شایستگی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمان خاص می‌باشد.

نظام اداری کشور با ابلاغ سیاست‌های کلی آن توسط مقام رهبری بسوی تحولی بنیادی در ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برای تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران در افق در حال حرکت است. عدالت محوری، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری مبتنی بر اخلاق اسلامی، اثربخشی برنامه‌ها و دانش‌گرایی از مهمترین معیارهای سنجش نظام اداری اسلامی است. بررسی و ارزیابی سوابق نظام‌های اداری موجود در سازمانهای دولتی و خصوصی کشور مؤید آن است که غالباً فاقد قوانین و مقررات کاربردی برای پیاده‌سازی معیارهای یاد شده می‌باشند، سازمان قطار شهری نیز از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین ضرورت دارد تا مدل فرایندی شایستگی‌های مدیریتی با توجه به اهداف رفتاری به تفکیک سطوح عملکرد تدوین شود.

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری، کوششی سنجیده و نظام‌مند است که توسط یک سازمان برای حصول اطمینان از رهبری در سمت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌شود (عندلیب زاده، ۱۳۸۹: ۵).

هدف از هرگونه فعالیت اقتصادی در بخش خصوصی، کسب سود و ایجاد ارزش افزوده از محل سرمایه‌گذاری انجام شده می‌باشد. برای موسسه‌های دولتی و نیمه دولتی که به ارائه خدماتی برای جامعه می‌پردازند نیز بهینه‌سازی منابع و جهت‌دهی سازمان به سوددهی بسیار ضروری می‌باشد. در صورت عدم توجه سازمان‌های دولتی و نیمه به سودآوری و وابستگی کامل به منابع محدود دولتی، کیفیت خدمات آنها

تاکید دارند، ولی مدیران سطوح پایین تر به امکان عملی شدن خواسته ها توجه دارند (رایشلشتاین<sup>۷</sup> ۱۹۹۷).

یکی از راه های استقرار مدیریت عملکرد برای کیفی کردن فعالیت ها این است که سطح عملکرد کیفی کارکنان اندازه گیری و در جهت بهبود آن راهنمایی های لازم ارائه شود. عملکرد کیفی عبارت از مجموعه افکار و خدمات فنی و حرفه ای که هر کدام از کارکنان در راستای تقویت کیفیت ارائه می نمایند (سلطانی ۱۳۹۰). عملکرد کیفی کارکنان را مجموعه شرایط اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و فیزیکی احاطه نموده است (لو<sup>۸</sup> و همکاران ۲۰۱۷). مدیریت عملکرد برای اندازه گیری و ارزیابی عملکرد کیفی به مجموعه عوامل موثر در عملکرد کیفی توجه دارد و برای عملیاتی نمودن این توجه دست به طراحی ساز و کارهای لازم می زند. آنچه مدیریت عملکرد را عملیاتی نموده و میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن را تعیین می کند شاخص ها هستند. بنابراین یکی از ساز و کارهای استقرار مدیریت عملکرد طراحی مکانیزمهای دایمی برای شاخص سازی و ترمیم شاخص های متناسب با شرایط زمانی و مکانی است (سلطانی ۱۳۹۰).

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 (دورون ۱۳۹۳). شرکت قطار شهری تهران یا متروی تهران به مجموعه ی قطارهای شهری تهران و همچنین «شرکت راه آهن شهری تهران و حومه» گفته می شود. روزانه حدود ۳ میلیون مسافر را در شهر تهران و حومه جابه جا می کند. این سازمان دارای حدود هفت هزار پرسنل است که تقریباً شصت درصد آنها مدیران در رده های مختلف می باشند. مطالعات حوزه انسانی و مدیریتی گزارش شده در قطار شهری تهران، محدود به ارزیابی هایی در خصوص رضایت مشتریان بوده است (جعفرنژاد و همکاران ۱۳۹۲) و (فقیهی ۱۳۸۵). با این حال از آنجا که شرکت قطار شهری تهران زیر مجموعه ای از سازمانهای وابسته به شهرداری تهران می باشد و در نتیجه سیاست گذاریهای تدوین شده مدیریت منابع انسانی در مجموعه شهرداری برای این سازمان نیز مورد استفاده قرار می گیرند. بنابر بررسی محقق در حال حاضر شهرداری تهران و سازمانهای وابسته از مدل ارائه شده توسط تیم ارزیابان شهرداری همچون دیگر سازمانهای دولتی بین ذهنیت های عمومی از شایسته سالاری و واقعیت های علمی و عملی فاصله وجود دارد که بایستی تعیین گردیده و راهبردهایی جهت تصحیح آن فراهم گردد. ورود به حوزه شایستگی های مدیریتی در قطار شهری زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و

به عنوان نمونه دمرجیان و همکاران (۲۰۱۲) توانایی مدیریت را به عنوان کارایی مدیران نسبت به رقبا در تبدیل منابع شرکت به درآمد تعریف میکنند. این منابع تولید درآمد در شرکتها شامل بهای موجودیها، هزینه های اداری و توزیع و فروش، دارایی های ثابت، اجاره های عملیاتی، هزینه های تحقیق و توسعه و دارایی های نامشهود شرکت، میشود. توانایی مدیریتی بالاتر میتواند منجر به مدیریت کارا تر عملیات روزانه شرکت شود، خصوصاً در دوره های بحرانی عملیات، که تصمیم گیری های مدیریتی میتواند تاثیر به سزایی بر روی عملکرد شرکت داشته باشد (آندرو و همکاران، ۲۰۱۳). افزون بر آن، در دوره هایی که شرکت با بحران روبرو است، مدیران توانا تر تصمیم گیری مناسب تری در ارتباط با تامین منابع موردنیاز خواهند داشت (دمرجیان و همکاران ۲۰۱۳)، (حسینی القار و همکاران ۱۳۹۶) و (بزرگ اصل و همکاران ۱۳۹۴).

شناسایی معیارهای کمی توانایی مدیران بر اساس معیارهای مختلف از جمله ویژگیهای شخصی، هوشی و سبک های رهبری از اهداف مطالعات در حوزه منابع انسانی بوده است. ولی خصوصاً در بخش نیمه دولتی شرکت هایی را مشاهده میکنیم که با داشتن توان عملیاتی و منابع فراوان در اختیار زیان ده هستند (کوشافر ۱۳۹۶). بنابراین انتخاب مدیران مناسب و ارزیابی عملکرد آنها برای تصمیم گیری در خصوص ابقا یا اخراج آنها و همچنین در صورت جذب مدیران جدید تعیین حقوق و مزایا و پاداش مناسب از اهمیت ویژه ای در شرکتها برخوردار است. همچنین خروجی مدیران بر اساس معیارهای مالی قابل اندازه گیری بوده و میتواند شاخص مناسبی برای ارزیابی عملکرد آنها باشد. معیارهای مالی ملموس و کمی بوده و برای ذینفعان شرکتها قابل فهم و بررسی است. همچنین اطلاعات مفیدی برای تصمیم گیری آنها در مجامع عمومی سهام برای تعیین مدیران ارائه می کند (نمازی ۱۳۹۶). حتی اگر سود دهی را به عنوان انگیزه اصلی سازمان در نظر بگیریم، هنوز این سوال ها وجود خواهد داشت که آیا تمرکز باید بر سوددهی کوتاه مدت باشد یا بلند مدت و این که ارتباط بین سوددهی با محدودیت های مالی (شامل ذخایر نقدی، ساختار دارایی ها، روش های تامین مالی) و سایر محدودیت های عمومی (شامل ضوابط استخدامی، روابط عمومی مشتریان و وجهه ی سازمانی) چه گونه باید باشد (بالدنوس<sup>۹</sup> ۲۰۱۵). به علاوه از آنجا که راه های دستیابی به درجات مختلف سوددهی به ویژه در محیطی پیچیده و نامطمئن همیشه به وضوح تعریف شده و معین نیستند. تناقض بین نگاه مدیران در سطوح مختلف نیز در این فرایند تاثیر گذار باشد. مدیران ارشد بیشتر به خواسته ها و امیال ذهنی توجه و

منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز، انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری را موجب می گردد.

جداول ۱ و ۲ خلاصه ای از تحقیقات مربوطه در زمینه تدوین مدل شایستگی رادر منابع داخلی و خارجی نشان می دهند.

ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های کارکنان را فراهم می سازد. باعث رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی می گردد. زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص را فراهم می کند. حفظ کرامت نیروی انسانی را به همراه دارد و چابک سازی، متناسب سازی و

جدول ۱- خلاصه ای از پژوهش های داخلی در زمینه شایستگی مدیران

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
۱	بررسی رابطه بین اعتماد درون سازمانی و شایستگی مدیریتی	دانایی فرد و همکاران	۱۳۸۸	بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی رابطه ی مثبتی وجود دارد.
۲	بررسی مدل های جانشین پروری	متمقی فر و بهشتی فر	۱۳۸۸	ترسیم مدل قابلیت ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه های استعداد، از جمله مولفه هایی هستند که در بیش تر مدل های جانشین پروری دیده می شوند.
۳	متدولوژی و مفاهیم اصلی روش نیازسنجی آموزشی مبتنی بر سنجش شایستگی	شصتی	۱۳۸۹	طراحی برنامه آموزشی باید دربردارنده مراحل، همچون تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش بینی و اجرای برنامه های توسعه ای باشد.
۴	طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران	حاجی کریمی و همکاران	۱۳۹۰	برشمردن شایستگی های مورد نیاز مدیران متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی ها است.
۵	بررسی تاثیر شایستگی های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران	حاجی کریمی و همکاران	۱۳۹۰	ابتدا باید حداقل صلاحیت ها و شایستگی های مدیریتی افراد، بررسی و پس از داشتن صلاحیت ها و قابلیت های عمومی مدیریتی، شایستگی های خاص مدیران منابع انسانی، آزمون شود.
۶	مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام	اسدی فرد و همکاران	۱۳۹۱	با مراجعه به خبرگان در رشته های علمی گوناگون، ضمن اصلاح و تعدیل مدل گفته شده، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران طراحی شد.
۷	رویکرد چند معیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی های کارکنان	داریوش محمدی زنجیرانی	۱۳۹۱	در ابتدا مدل شایستگی های عمومی کارکنان سازمان طراحی و اعتباربخشی می شود. در مرحله بعد، ضمن تعیین وزن معیارهای مدل، به ارزیابی قابلیت های موجود کارکنان و رتبه بندی آنان پرداخته شده و در نهایت نیازها و برنامه های آموزشی مرتبط و مورد نیاز توسط فرد ارزیاب شایستگی و نیز با الگوبرداری از افراد سرآمد در شایستگی ها تعیین می شوند.
۸	تدوین الگوی شایستگی های محوری مدیران فرهنگی-اجتماعی دانشگاه ها در ایران	چیت ساز و همکاران	۱۳۹۱	قابلیت مبتنی بر برنامه راهبردی و شایستگی مبتنی بر نظر خبرگان، نزدیکی زیادی با یکدیگر دارند. شایستگی محوری در هفت مقوله اصلی: خویشتن شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش اسلامی حول مقوله دانشگاه تمدن ساز تلفیق نمود.

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
۹	رابطه بین پیچیدگی شغل در پرسشنامه تحلیل سمت مدیریتی و حرفه ای با شایستگی های به دست آمده	عریضی و همکاران	۱۳۹۱	تحلیل شغل در کانون های ارزیابی هم در جهت اعتباربخشی به یافته ها و هم در جهت تعیین ابعاد شایستگی ها اهمیت دارد. بنابراین از کانون ارزیابی و تحلیل شغل می توان در شناسایی و سنجش شایستگی های مدیریتی استفاده نمود.
۱۰	تدوین شایستگی های مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری	یزدانی و همکاران	۱۳۹۱	به شناسایی شایستگی های موجود و مطلوب و شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری پرداختند.
۱۱	الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش	عبداللهی و فتحی	۱۳۹۲	بهنگام سازی وظایف و شایستگی های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی و ارائه الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی است.
۱۲	تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان های پژوهشی	پور کریمی، و صداقت	۱۳۹۳	شایستگی های ارزشی، شایستگی حرفه ای و شایستگی شخصیتی معیارهای انتخاب در بررسی مدیران جهاد دانشگاهی بوده اند.
۱۳	طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان	محمد رضا پورعابدی و همکاران	۱۳۹۵	چهل شاخص شایستگی در سازمان تنظیم مقررات رادیویی در چهار لایه: شایستگی های پایه، شایستگی های مدیریتی، شایستگی های عمومی و شایستگی های تخصصی سازمان تدوین شده است
۱۴	طراحی الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان	قاسمی و همکاران	۱۳۹۵	شاخص های اعتماد به نفس، پیش بینی و آینده نگری، ارزیابی مدیریت عملکرد و نظارت و گرایش به خلاقیت و نوآوری را در معیارهای انتصاب مدیران میانی و عالی وزارت ورزش و جوانان مهم تشخیص داده شده است.
۱۵	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای - مدیریت در دانشگاه اسلامی	قربان نژاد و عیسی خانی	۱۳۹۵	شایستگی های تقوادماری، رفتاری - اخلاقی، امانتداری، عدالت ورزی و انصاف و تصمیم گیری برای انتخاب مدیران دانشگاهی مهمترین می باشد.
۱۶	بررسی تأثیر توانایی مدیریت بر حق الزحمه حسابرسی در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران	حسنی القار و همکاران	۱۳۹۶	توانایی مدیریت با کاهش ریسک گزارشگری مالی و کاهش ریسک حسابرسی موجب کاهش حق الزحمه حسابرسی پرداختی می شود و ریسک ورش
۱۷	خودشیفتگی مدیران و استراتژی تجاری شرکت ها.	نمازی و همکاران	۱۳۹۶	به بررسی خطرات ناشی از مشکلات شخصیتی مدیران پرداخته و بر داشتن توانمندیهای خلق ارزش و منفعت جدید در ازای سرمایه گذاری در منابع مادی و فکری می پردازد.

جدول ۲- خلاصه ای از پژوهش های خارجی در زمینه شایستگی مدیران

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
۱	شایستگی های رهبری در هر سازمان منحصر به فرد نیستند	کومی <sup>۹</sup>	۲۰۰۴	تعهد تیم مدیریت ارشد الزامی است و برنامه ریزی باید همتراز با برنامه استراتژیک سازمان باشد. به کارگیری شایستگی های رهبری، تعیین کننده این امر است که دیگر برنامه ها ممکن است با ابتکار عمل های بیشتر منابع انسانی مرتبط باشد.
۲	جنس، سن و وضعیت تاهل به عنوان پیش بینی کننده های نیاز به شایستگی مدیریتی	ویکراماسین <sup>۱۰</sup>	۲۰۰۸	چارچوب شایستگی ها به طور عمودی برانطباق سیستم مدیریت منابع انسانی با اهداف و استراتژی های سازمانی و به طور افقی به عملکرد مدیریت منابع انسانی کمک می کند.
۳	تناقضات موجود در زمینه تجربیات آموزشی و ارزیابی شایستگی	عماد <sup>۱۱</sup> و ولف <sup>۱۲</sup>	۲۰۰۸	ضعف ها و نیز تعارضات موجود در سیستم آموزشی و تربیتی ناوگان دریایی کانادا را که بر آموزش و ارزیابی مبتنی بر شایستگی پایه ریزی شده بود، مشخص و علل موفق نشدن این سیستم آموزشی را مستند کرد.
۴	سنجش شایستگی های ضروری برای متخصصین منابع انسانی در شرکت های تولیدی	اولریچ و همکارانش <sup>۱۳</sup>	۲۰۰۸	اعتبار فردی، دانش کسب و کار، فناوری منابع انسانی، مشارکت استراتژیک و دستاوردهای منابع انسانی که در این مقاله به عنوان شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی و تحت عناوین طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری و طراحی سیستم پاداش در نظر گرفته شده است.
۵	آمادگی برای جایگزینی رهبری	کاسپر <sup>۱۴</sup>	۲۰۰۸	مبنای برنامه ریزی جانشین پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای تقبل کردن پست های خالی رهبری آمادگی دارند.
۶	بررسی مکتب شایستگی	مولر <sup>۱۵</sup> و تورنر <sup>۱۶</sup>	۲۰۱۰	این مکتب با در بر گرفتن ویژگی های شخصی، مباحث مربوط به رهبری کارزماتیک و رهبری بصیرت پرداز، امکان ایجاد یک حالت جدید متفاوت در شایستگی رهبری را فراهم می کند که با اشکال جدید رهبری، نظیر سبک های رهبری عمل گرا و متحول کننده نیز انطباق دارد.
۷	شناسایی شایستگی های رهبری برای ایجاد برنامه جانشین پروری رهبری	رودگرز <sup>۱۷</sup>	۲۰۱۰	موثرترین ویژگی ها و رفتارهای رهبران در بازخورد انتقالی، محرک بودن، مشوق و پشتیبان کارکنان و کار تیمی است. رهبران تصدیق کردند که انرژی، شور و اشتیاق، نگرش، آموزش و تحصیل شان تعیین کننده موفقیت شان بوده است.
۸	تاثیر اشتغال در توسعه شغلی و موفقیت شغلی	دی وس <sup>۱۸</sup>	۲۰۱۱	در پژوهش خود تاثیر اشتغال در توسعه شغلی و موفقیت شغلی را نشان داده است.
۹	تأثیر شایستگی های مدیران بر مزیت رقابتی	بهشتی فر <sup>۱۹</sup>	۲۰۱۱	سازمان با تکیه بر شایستگی محوری خود دارای مزیت رقابتی می شود و موفقیت سازمان ها در این امر بسته به آن است که تا چه حد توانسته اند منابع منحصر به فردی برای خود مهیا کنند.
۱۰	بررسی اینکه سیستم های اندازه گیری عملکرد چگونه می توانند باعث کمک یا مختل کننده کار مدیران شود.	هال <sup>۲۰</sup>	۲۰۱۱	با استفاده از سنجش عملکرد و یادگیری مستمر می توان موجب بهبود عملکرد مدیران شد.
۱۱	رابطه میان مدیریت شغلی و رضایت شغلی	کنگ و همکاران <sup>۲۱</sup>	۲۰۱۲	در پژوهش خود نقش میانجی گر شایستگی های شغلی بر روی رابطه میان مدیریت شغلی و رضایت شغلی را اثبات کردند.
۱۲	توانایی های مدیریتی و کیفیت درآمد	دمرجیان و دیگران <sup>۲۲</sup>	۲۰۱۲	ارایه یک شاخص کمی جهت اندازه گیری توانایی های یک مدیر بر مبنای میزان تبدیل منابع شرکت به در آمد

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
۱۳	ساخت حرفه ای مدل صلاحیت کارکنان صنعت مهمان داری برای رسیدن به موفقیت شغلی	وانگ <sup>۲۳</sup>	۲۰۱۳	مدل صلاحیت حرفه ای یک ساختار چند وجهی متشکل از چهار بعد است که موفقیت حرفه ای کارکنان بخش غذا و نوشیدنی در هتل های توریستی بین المللی را تحت تأثیر قرار می دهد. به طور خاص، صلاحیت های مربوط به "تنظیم و کنترل حرفه ای" بعد صلاحیت مؤثرترین بعد شایستگی برای رسیدن به موفقیت شغلی هستند.
۱۴	توسعه شایستگی های کلیدی	کومپیکابته <sup>۲۴</sup> و دوآبا <sup>۲۵</sup>	۲۰۱۳	لازم است که شایستگی های دانش آموزان امروزی در جهت بهبود مهارت های آن ها برای تبدیل شدن به بهترین کارکنان در آینده توسعه و بهبود یابد. نتایج پژوهش آن ها حاکی از آنست که تفاوت های بسیاری در بین دانش آموزانی که بیش تر از سه ماه در کشورهای خارجی به تحصیل پرداخته اند با دانش آموزانی که این چنین نبوده اند، وجود دارد.
۱۵	شایستگی های اصلی مدیریتی به عنوان پیش بینی کننده های عملکرد مدیریتی	بوکور <sup>۲۶</sup>	۲۰۱۳	شایستگی ها با عملکرد مدیریتی مرتبط است، اما سلسله مراتب آن شایستگی ها در سراسر سطوح مدیریتی متفاوت بود. شایستگی ها اصلی برای مدیران میانی و مدیران صف کم اهمیت تر و برای مدیران ارشد در تعیین عملکرد مدیریتی مهم تر بودند.
۱۶	شناسایی شایستگی های سرپرست های ساختمانی برای امنیت موثرتر سایت ها	هاردیسون و همکاران <sup>۲۷</sup>	۲۰۱۴	دانش مربوط به برنامه ریزی کار، سازماندهی جریان کار، برقراری ارتباط موثر و وظایف کاری معمول و غیر معمول سرپرستان از شایستگی های بسیار مهم ناظران ساختمانی است.
۱۷	توسعه خدمات بهداشت روان از لحاظ شایستگی های نیروی کاری	ریکاردی <sup>۲۸</sup>	۲۰۱۴	وی در پژوهش خود به انتقاد به شایستگی های نیروی کاری در جهت توسعه و یکپارچگی توسعه خدمات بهداشت روان پرداخت. از دیدگاه وی عدم پیش رفت و توسعه خدمات بهداشت روان ناشی از کمبود نیروی کاری شایسته است.
۱۸	بهبود بهره وری در چندین موسسه تولیدی خصوصی	هارمون <sup>۲۹</sup>	۲۰۱۴	سطوح مدیریتی به سه سطح مدیران ارشد، مدیران فرایند و مدیران اجرایی تفکیک گردیدند و اثر هر یک بر بهره وری سازمان بررسی گردیده است.
۱۹	ارزیابی شایستگیهای فارغ التحصیلان مهندسی مکانیک بر مبنای نظر استخدام کنندگان	لیزونک <sup>۳۰</sup> و همکاران	۲۰۱۵	ضعف فارغ التحصیلان مکانیک در مهارتهای اقتصادی و مهارتهای انجام پروژه و تواناییهای کارافرینی؛ توان آنها از لحاظ سازمانی و مدیریتی و فنی نتیجه گیری شده است.
۲۰	مدیریت منابع انسانی و نوآوری آنها در بازارهای بین المللی	مولر <sup>۳۱</sup> و همکاران	۲۰۱۶	ضرورت داشتن مدیران با اطلاعات جدید در خصوص دیگر کشورها و فرایندهای بازاریابی در آنها، مدیران بایستی ضمن داشتن حداقل تجربه در این خصوص پیوسته در حال به روز کردن این اطلاعات باشند.
۲۱	بررسی شاخصهای مدیران اجرایی	گورمن و همکاران <sup>۳۲</sup>	۲۰۱۶	مطالعه ۱۰۱ شرکت آمریکایی و بررسی شاخصهایی که در بخش منابع انسانی جهت ارزیابی مدیران اجرایی مورد استفاده قرار می گیرد.
۲۲	یک مدل شایستگی برای مدیران در حوزه رسانه و ارتباطات	برونه و همکاران <sup>۳۳</sup>	۲۰۱۶	داشتن مهارتهای مختلف برای ارتباط موثر و همچنین امکان غلبه بر مشکلات تغییر زمان
۲۳	توانایی های مدیر، اعلام درآمدها و واکنش بازار	لو همکاران <sup>۳۴</sup>	۲۰۱۷	توانایی مدیران در اعلام مناسب توانایی های شرکت و دریافت فیدبک از بازار

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
۲۴	تاثیر توانایی استفاده مدیران از ابزارهای آنالیز کسب و کار در مدیریت حسابداری آنها	آپلبام و همکاران <sup>۳۵</sup>	۲۰۱۷	تاثیر مثبت داشتن هوش تجاری و توانایی بهره گیری از ابزارهای کامپیوتری در مدیریت مالی
۲۵	بررسی تواناییهای مدیریتی و هزینه های حسابرسی	لی همکاران <sup>۳۶</sup>	۲۰۱۷	تاکید بر مدیریت ریسک و مدیریت استرس

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. در این پژوهش از جامعه ی آماری ۲۱۴۱ نفری مدیران، معاونان، مشاوران، سرپرستان و کارشناسان، با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۲۶ نفر تعیین گردید و با استفاده از چک لیست محتوایی به روش دلفی اطلاعات جمع آوری و تحلیل گردید. بر این اساس الگوی اولیه پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش تهیه گردید که بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی، و در بخش دوم نود و نه شاخص شایستگی مدیریتی انتخابی مورد ارزیابی قرار گرفت. انتخاب نود و نه مولفه مذکور از بین یکصد و هفتاد مولفه اولیه استخراجی بر مبنای مطالعه مقالات قبلی بوده است. با استفاده از روش دلفی و با تشکیل گروهی شامل ۱۸ نفر از متخصصین شامل مدیران شرکت قطار شهری و اساتید دانشگاه این نود و نه شاخص انتخاب گردیدند. این شاخص ها همراه با توضیح مختصر آنها در جدول ۳ آمده است. فرد تکمیل کننده

پرسشنامه نظر خود در میزان تاثیر هر یک از این شاخص ها را بر سود آوری سازمان را از یک طیف ۵ گزینه ای انتخاب می نماید. تحلیل داده های حاصل با استفاده از نرم افزار آماری SPSS (نسخه ۲۲) و لیزرل در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی آزمون تی تک نمونه ای، آزمون تحلیل واریانس، تحلیل عاملی، آزمون همبستگی پیرسون و شاخص اولویت توسعه استفاده شد پایایی پرسشنامه ها ۰/۸۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده از نرم افزار SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی آزمون t تک متغیره و ضریب همبستگی استفاده شد.

### جدول ۳- ویژگیهای رفتاری لازم برای شایستگی مدیران استخراجی از مقالات

ردیف	اصطلاح انگلیسی	مولفه های شایستگی	ردیف	اصطلاح انگلیسی	مولفه های شایستگی
۱	Efficiency	کارآمدی	۱۵	Endurance in the face of difficulties	استقامت در برابر مشکلات
۲	Creativity	خلاقیت	۱۶	Strictly	قاطعیت
۳	Risk	ریسک پذیری	۱۷	Gallantry	شجاعت
۴	Honesty and truthfulness	صداقت و راستگویی	۱۸	Generosity	سخاوت
۵	Organizational Excellence	علاقتمندی به تعالی سازمان	۱۹	Humility	تواضع و فروتنی
۶	Time Management	مدیریت زمان	۲۰	Mastering Anger	تسلط بر خشم
۷	Prioritization of Programs	اولویت بندی برنامه ها	۲۱	Justice and Fairness	عدالت و انصاف
۸	Planning	برنامه ریزی	۲۲	Openness	گشاده رویی
۹	Organizing	سازماندهی	۲۳	Bailment	امانت داری
۱۰	diagnosis and problem solving	تشخیص و حل به موقع مشکل	۲۴	Telltale rejection	طرد سخن چین
۱۱	Mentoring	مربی گری	۲۵	Flattering rejection	طرد چاپلوس
۱۲	Communication Skills	مهارت های ارتباطی	۲۶	Direct communication with employees	ارتباط مستقیم با کارکنان
۱۳	Responsibility	مسئولیت پذیری	۲۷	Honesty	صداقت
۱۴	Consciousness	خودآگاهی	۲۸	Confidence	اعتماد به نفس



ردیف	اصطلاح انگلیسی	مولفه های شایستگی	ردیف	اصطلاح انگلیسی	مولفه های شایستگی
۲۹	Realism	واقع بینی	۶۵	Caution and careful judgment	احتیاط و دقت در قضاوت
۳۰	Business Intelligence	هوش تجاری	۶۶	Consultation	مشورت کردن
۳۱	Political perception	ادراک سیاسی	۶۷	The personal Virtue	تقوا در امور شخصی
۳۲	Critical Thinking	تفکر انتقادی	۶۸	Virtue in Social and Political	تقوا در امور اجتماعی و سیاسی
۳۳	Influence	نفوذ	۶۹	self-control	توانایی در کنترل نفس
۳۴	Workforce planning	برنامه ریزی نیروی کاری	۷۰	Trust in God	توکل بر خدا
۳۵	recruitment Management	مدیریت کارمندیابی	۷۱	Duty	قیام به وظیفه
۳۶	Learning Management	مدیریت یادگیری	۷۲	Right Extremism	حق گرایی
۳۷	Performance Management	مدیریت عملکرد	۷۳	Benevolence	خیرخواهی
۳۸	Love to Work	عشق به کار	۷۴	Having aspirations	داشتن آرمان
۳۹	Having motivation to do the work	داشتن انگیزه لازم برای انجام کار	۷۵	Relativism	امتیاز ندادن به خویشان
۴۰	Group and team work ability	توانایی شرکت در کار و تیمی	۷۶	Save property	صرفه جویی در اموال عمومی
۴۱	Ethical health	سلامت اخلاقی	۷۷	Lack of coordination	عدم همکاری در اعمال خلاف
۴۲	Ability to form effective working teams	توانایی تشکیل تیم های کاری مؤثر	۷۸	avoid abuse of authority	پرهیز از سوء استفاده از مقام
۴۳	Knowledge Management	مدیریت دانش	۷۹	Organizational guidance	سرپرستی و هدایت امور سازمانی
۴۴	Project Management	مدیریت پروژه	۸۰	appropriate management style	به کارگیری سبک مدیریت مناسب
۴۵	Ability to facilitate change	توانایی تسهیل تغییرات	۸۱	Target	هدف گذاری فردی و گروهی
۴۶	To encourage employees to reflect their performance	توانایی تشویق کارکنان به تأمل درباره عملکرد خویش	۸۲	Coordination	هماهنگی
۴۷	Commitment	متعهد بودن	۸۳	Encourage creativity	تشویق خلاقیت و افکار جدید
۴۸	Get feedback from informal leaders	دریافت بازخورد از کارکنانی که رهبران غیررسمی هستند	۸۴	Support	حمایت و فراهم کردن زمینه رشد افراد
۴۹	Create a learning organization	توانایی ایجاد سازمان یادگیرنده	۸۵	timely information	گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات
۵۰	Cost Management	مدیریت هزینه	۸۶	Stress Management	مدیریت استرس
۵۱	Human Resource Management	مدیریت منابع انسانی	۸۷	Cultural Intelligence	هوش فرهنگی
۵۲	Having knowledge	برخورداری از علم و دانش	۸۸	Cultural Entrepreneurship	کارآفرینی فرهنگی
۵۳	Work experience	تجربه کاری	۸۹	Emotional Intelligence	هوش عاطفی
۵۴	Tact	حسن تدبیر	۹۰	Transformational Leadership	رهبری تحول گرا
۵۵	Patience	سعه صدر	۹۱	Commitment to Quality	تعهد به کیفیت
۵۶	Competence	شایستگی و کفایت	۹۲	Stakeholder Management	مدیریت ذینفعان
۵۷	Discipline	نظم و انضباط	۹۳	Reengineering	مهندسی مجدد
۵۸	Good background	حسن سابقه	۹۴	Networking	ایجاد شبکه
۵۹	Strong Memory	داشتن حافظه قوی	۹۵	Managing conflict	مدیریت تعارض
۶۰	Detection and analysis Power	داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل	۹۶	Information Processing	پردازش اطلاعات
۶۱	Prospective	آینده نگری	۹۷	Participatory management	مدیریت مشارکتی
۶۲	Perseverance	بلندی همت	۹۸	Situational Leadership	رهبری موقعیتی
۶۳	Potency	قدرت و توانایی	۹۹	Succession planning	جانشین پروری
۶۴	Transitional feedback	بازخورد انتقالی			

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- آنالیز عاملی

گروه تقسیم شده اند. از میان این هفت مولفه سه مولفه مدیریت منابع انسانی؛ مدیریت عملکرد و تمرکز بر مشتری وابسته به دانش و تجربه مدیریتی فرد می باشد و مولفه ای خلاقیت؛ هوش و آگاهی و اخلاق حرفه ای در واقع به ویژگیهای شخصیتی فرد مدیر وابسته ترند.

جدول ۴ نتایج آنالیز عاملی بر روی شاخص های شایستگی را که از نظر پاسخ دهندگان تاثیر گذار بر سود آوری بوده اند را نشان میدهد. آنچنان که جدول ۴ نشان می دهد از نود و نه مولفه اولیه ، چهل و نه شاخص باقی مانده اند که در هفت

جدول ۴- اهداف رفتاری در سطح قلمروهای شایستگی سودآوری

اهداف رفتاری	قلمروهای شایستگی سودآوری	ردیف
ارزیابی نیازهای فعلی و آینده نیروی کاری سازمان	مدیریت منابع انسانی	۱
سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند		
برقراری زمینه های لازم برای رشد افراد		
توانایی به روز رسانی سطح دانش و آگاهی در سازمان و در نظر گرفتن جنبه های مختلف آموزش در کنار شرایط کاری	خلاقیت	۲
شور و اشتیاق برای یادگیری مداوم و تشویق دیگران به انجام این فرایند		
تعریف مجدد قابلیت های دانشی برای همراهی با تغییرات علم و دانش		
تشویق خلاقیت و زمینه های ایجاد آن	هوش و آگاهی	۳
توانایی مشاهده و ثبت ماهیت ادراک‌ها، اندیشه‌ها و احساس‌های خود، به عبارت دیگر درون‌نگری عینی تلاش برای توصیف فرایندها و تجربیات روانی فرد توسط خود فرد		
توانایی تفکر و تعقل به گونه ای عمیق با در نظر گرفتن تمامی جنبه های یک موضوع		
استفاده از نتایج حاصل از امور انجام شده در گذشته	مدیریت عملکرد	۴
قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالب‌های نوین فرهنگی		
توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم عاطفه خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن		
داشتن قدرت تصمیم گیری و سیاست‌گذاری همراه با اعمال این تصمیم‌ها	تمرکز بر مشتری	۵
میزان معلومات مدیر از جزئیات مرتبط به شرایط، وظایف و ... محیط کاری		
قدرت تسلط و غلبه بر مسائل و مشکلات و شرایط متغییر محیط کاری		
ارزیابی عملکرد کارکنان در قبال نیازمندیها و همینطور اهداف شغلی	مدیریت عملکرد	۴
در اولویت قرار داشتن کار و لذت بردن از آن		
برخورداری از محرک های ترغیب کننده در جهت انجام کار		
توانایی انجام تشکیل و انجام کارها به صورت تیمی	مدیریت عملکرد	۴
کاردانی		
توانایی واکنش در برابر مسائل		
در نظر گیری همه جوانب در قضاوت	مدیریت عملکرد	۴
استفاده مناسب و شایسته از توانایی ها و قابلیت های افراد		
انتخاب برنامه مسیر و کنترل آن		
توانایی صبر و تحمل استرس های ناشی از شرایط کاری و شرایط محیطی	مدیریت عملکرد	۴
توانایی به دست گرفتن زمان کلام در مذاکرات در راستای اهداف سازمانی		
توانایی برقراری توازن میان هزینه‌ها، دست‌آوردها و نیازها		
توانایی همکاری و شرکت در کارها	تمرکز بر مشتری	۵
فرایند آگاهانه همسومودن و تطبیق دادن فعالیتهای مختلف بین بخش های سازمان در راستای اهداف سازمان		
کارآفرینی فرهنگی مدیریت روندها و فرایندهای تولید و عرضه خدمات و کالاهای فرهنگی و هنری		
ایجاد شبکه های کاری در راستای برخورداری از ساختار سازمانی منعطف	تمرکز بر مشتری	۵
توانایی مدیریت سیستم‌هایی که به ایجاد، کسب و استفاده از تکنولوژی کمک می‌کنند.		

اهداف رفتاری	قلمروهای شایستگی سودآوری	ردیف
توانایی نگه داری از خود در برابر تباهی و فساد در زمینه های گوناگون	اخلاق حرفه ای	۶
پایبندبودن به عقیده و سیاست های سازمانی		
صبر و بردباری، شکیبایی		
پایمردی در برابر مشکلات		
بخشنده‌گی		
غلبه بر عصبانیت		
برخورداری از تصویری مثبت و واقعی از خود		
به دنبال دستیابی به حقیقت در همه امور		
طلب خوبی برای همه		
شایسته سالاری		
عدم به کارگیری منابع سازمانی در جهت منافع شخصی		
توانایی اعتماد، اعتبار و قابلیت اطمینان در افراد		
دادگری	تحول گرایی	۷
ایجاد علاقه در راستای این که کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند		
توانایی ترغیب دیگران به انجام وظایف بدون اجبار و ایجاد وفاداری در آن ها نسبت به سازمان		
توانایی ایجاد تحول در جمع جنبه های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه و توسعه، تغییر هدف دار برای حصول به هدفی خاص است.		
توانایی حرکت در جهت دستیابی به اهداف سازمانی با این رویکرد که هدف در درجه اول و راه رسیدن به آن در درجه دوم قرار دارد.		

بررسی های دموگرافیک اطلاعات بر مبنای آنالیز واریانس نشان می دهد که تفاوت معنا داری در نتایج به دست آمده بر مبنای جنسیت ، تحصیل و... وجود نداشت که بدین جهت در این مقاله از ذکر جزئیات خودداری شده است.

جدول ۵ میزان همبستگی درونی قلمروهای شایستگی و تحلیل اینکه این قلمروها تا چه حد بر یکدیگر تاثیر گذارند را بررسی می نماید. بیشترین همبستگی بین مولفه تحول گرایی و مدیریت عملکرد می باشد و کمترین همبستگی بین مولفه تحول گرایی و تمرکز بر مشتری می باشد.

جدول ۵- نتایج داده های مربوط به سود آوری با توجه به قلمروهای شایستگی

قلمروهای شایستگی سطح سودآوری	مدیریت منابع انسانی	خلاقیات	هوش و آگاهی	مدیریت عملکرد	تمرکز بر مشتری	اخلاق حرفه ای	تحول گرایی
مدیریت منابع انسانی	۱	۰,۴۲۰	۰,۴۹۰	۰,۴۶۲	۰,۳۵۱	۰,۴۷۷	۰,۴۱۱
خلاقیات		۱	۰,۴۱۲	۰,۴۱۹	۰,۴۵۵	۰,۴۹۷	۰,۵۲۱
هوش و آگاهی			۱	۰,۴۹۰	۰,۴۴۴	۰,۴۰۳	۰,۴۳۹
مدیریت عملکرد				۱	۰,۴۳۶	۰,۵۰۵	۰,۵۳۳
تمرکز بر مشتری					۱	۰,۳۹۸	۰,۳۷۷
اخلاق حرفه ای						۱	۰,۵۴۵
تحول گرایی							۱

۲-۴- محاسبه میانگین‌ها و انجام آزمون T-تک نمونه‌ای جهت شناسایی و تحلیل نقاط قوت و حوزه‌های بهبود هر یک از قلمروهای شایستگی و مولفه‌های زیر مجموعه آن‌ها به تفکیک سطوح عملکرد

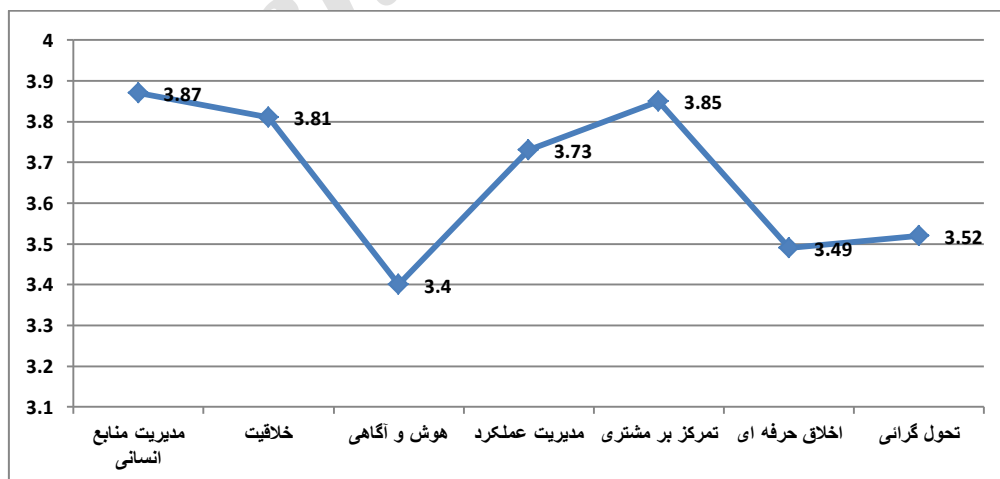
پس از شناسایی مولفه‌های شایستگی تاثیرگذار و طبقه بندی آنها در قلمروهای شایستگی، در این بخش به تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت شناسایی و تحلیل نقاط قوت و حوزه های بهبود سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است: آزمون تک نمونه ای تی بیانگر این حالت است که میانگین ویژگی مورد نظر آیا از عدد ۳ اختلاف معنا داری دارد یا خیر؟ در صورت داشتن اختلاف معنی دار ، میزان این اختلاف چقدر است؟ اگر اختلاف میانگین از نظر آماری بیشتر از ۳ باشد

نمایانگر آنست که آن ویژگی دارای تاثیر مثبت و اگر اختلاف میانگین از نظر آماری کمتر از ۳ باشد نمایانگر آنست که آن ویژگی دارای تاثیر منفی می‌باشد. همچنین اگر اختلاف میانگین از نظر آماری برابر ۳ باشد نمایانگر آنست که آن ویژگی دارای عملکرد متوسط بوده و تاثیری بر هدف نهائی ندارد.

با توجه به قلمروهای شایستگی ارائه شده نتایج داده های مربوط به سودآوری در جدول ۶ ارائه گردیده است. میانگین تمامی قلمروهای شایستگی اختلاف مثبت معنی دار با عدد ۳ دارند که نشانه‌ی تاثیر مثبت این شایستگی ها بر سودآوری در سازمان قطار شهری تهران است.

جدول ۶- نتایج داده های مربوط به سود آوری با توجه به قلمرو های شایستگی

ردیف	قلمروهای شایستگی در سطح سودآوری	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین از ۳	سطح معنی داری آزمون T	تحلیل	
						اثر مثبت	اثر منفی
۱	مدیریت منابع انسانی	۳٫۸۷	۰٫۴۹	۰٫۸۷	۰٫۰۰	•	
۲	خلاقیت	۳٫۸۱	۰٫۴۷	۰٫۸۱	۰٫۰۰	•	
۳	هوش و آگاهی	۳٫۴۰	۰٫۵۵	۰٫۴۰	۰٫۰۰	•	
۴	مدیریت عملکرد	۳٫۷۳	۰٫۴۸	۰٫۷۳	۰٫۰۰	•	
۵	تمرکز بر مشتری	۳٫۸۵	۰٫۴۶	۰٫۸۵	۰٫۰۰	•	
۶	اخلاق حرفه ای	۳٫۴۹	۰٫۵۰	۰٫۴۹	۰٫۰۰	•	
۷	تحول گرایی	۳٫۵۲	۰٫۶۲	۰٫۵۲	۰٫۰۰	•	



شکل ۲- نتایج داده های مربوط به سود آوری با توجه به قلمرو های شایستگی

(امتیاز مهارت -5) × (درصد)

تأثیر) = شاخص اولویت توسعه (DPI)

که در آن درصد تأثیر از آنالیز عاملی به دست می آید. جدول ۷ شاخص اولویت توسعه را برای تمامی قلمروهای شایستگی (با محاسبه میانگین آن برای مولفه های زیرمجموعه هر یک) نشان می دهد.

جدول ۷- شاخص های اولویت توسعه برای قلمروهای شایستگی

شاخص DPI	قلمروهای شایستگی بصورت کلی	ردیف
۶,۱	مدیریت منابع انسانی	۱
۶,۵۸	خلافت	۲
۸,۹۱	هوش و آگاهی	۳
۶,۷۷	مدیریت عملکرد	۴
۶,۴۳	تمرکز بر مشتری	۵
۸,۲۷	اخلاق حرفه ای	۶
۷,۹۲	تحول گرایی	۷

ضریب تأثیر می توانید به نحوی مفیدتر گویای ضرورت های لازم برای سرمایه گذاری سازمان در راستای مولفه مورد نظر باشد. آنچنان که جدول ۷ نشان می دهد بیشترین مربوط به مولفه اخلاق حرفه ای است. این امر می تواند نشانگر آن باشد که با توجه به نیمه دولتی بودن قطار شهری تهران، ذهنیت کارشناسان و مدیران آن است که وجود این مولفه می تواند تضمینی بر استفاده بهینه و در نظر نگرفتن ملاحظات فردی و گروهی توسط مدیر باشد.

#### ۴-۴- ارائه مدل طبقه بندی شایستگی های مدیران در سطح سودآوری در سازمان قطار شهری تهران

از میان ۹۹ مولفه شایستگی مورد پیمایش تعداد ۴۹ مولفه تأثیر گذار بر سودآوری شناسایی گردید. سپس این مولفه های شایستگی جهت طبقه بندی، مورد بررسی پژوهشگر قرار گرفته و در نتیجه مولفه ها در ۷ قلمرو شایستگی طبقه بندی شدند. بر این اساس قلمرو شایستگی «هوش و آگاهی» اولین رتبه را جهت برنامه های توسعه شایستگی ها در سطح سودآوری کسب نموده است.

میانگین تمامی مولفه های شایستگی مربوط به سودآوری بصورت مرتب شده از بالا در نمودار ۲ ارائه گردیده که نشاندهی امتیاز هر مولفه در سازمان قطار شهری تهران است. بر این اساس میانگین کل این سطح ۳/۶۷ بوده و مدیریت منابع انسانی بیشترین و هوش و آگاهی کمترین امتیازها را کسب نموده اند. این امر این واقعیت را نشان می دهد که از دید کارشناسان و مدیران نیز در شرایط نوین توانایی مدیر در استفاده مناسب از منابع انسانی بیشترین نقش را در سودآوری سازمان دارد.

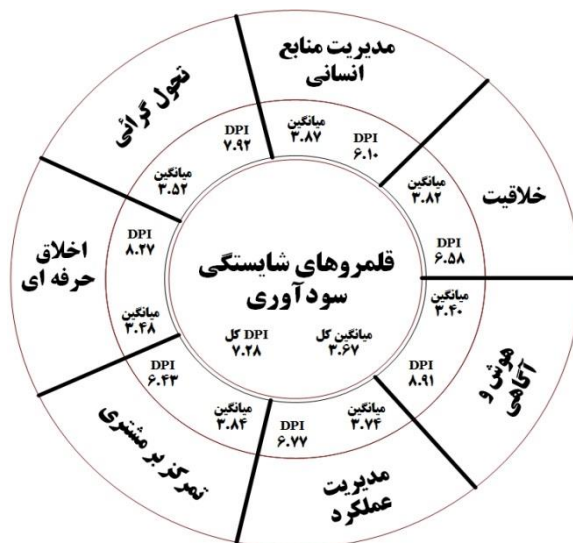
#### ۴-۳- محاسبه شاخص اولویت توسعه برای قلمروهای شایستگی مطابق استاندارد اولریش<sup>۲۷</sup>

اولریش برای نشان دادن اینکه کدام عوامل شایستگی بیشترین اولویت توسعه را برای متولیان منابع انسانی در سطح جهان دارد، از یک فرمول ساده ریاضی برای «وزن دهی» عوامل شایستگی استفاده کرده است (اولریش ۲۰۰۸). او این فرمول را «شاخص اولویت توسعه<sup>۲۸</sup>» نام نهاده است. منطق پشت این فرمول نسبتاً آسان است: منابع انسانی، به عنوان یک وزنه برای توسعه شایستگی در فضایی که واجد ویژگی های زیر است باید به سختی کار کند:

- ۱) عامل شایستگی سازگاری قوی با عملکرد دارد.
- ۲) حد بهبود فوق العاده گسترده است.

برای اندازه گیری «سازگاری قوی با عملکرد» او از تأثیر نسبی هر عامل شایستگی بر عملکرد فردی استفاده کرده است. مقدار اندازه «حد بهبود» عبارت است از متوسط مقدار عامل شایستگی منهای ۵. استفاده از مقدار شایستگی به صورت ۵ منهای امتیاز، این امکان را به او می داد که تعیین کند حرفه منابع انسانی در یک شایستگی مورد نظر، چه مقدار از «ایده آل» دور است.

از آنجا که مقیاس پیمایش، «۵» را به عنوان بالاترین امتیاز ممکن از هر پرسش در نظر گرفته است. بنابراین اگر در مورد یک مولفه شایستگی تا حد بسیار زیادی نشان داده شود، امتیاز آن توسط پاسخ دهندگان ۵ خواهد بود. با کم کردن متوسط امتیاز واقعی آن از ۵، مقدار «نزدیک به ایده آل» به دست می آید. ما در اینجا علاقه مندی بیشتر به آن دسته از عوامل شایستگی داریم که سازمان تقریباً در آنها کامل نیست. بنابراین شاخص اولویت توسعه (DPI) امتیازهای تأثیر و مهارت را به اولویت های نسبی تبدیل می کند. فرمول چنین است:



شکل ۳ الگوی قلمروهای شایستگی سودآوری و نتایج ارزیابی آن در سازمان قطار شهری تهران

#### ۵- نتیجه گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان تاثیر گذاری شایستگی های مرجع مدیریتی در سازمان قطار شهری تهران صورت گرفت. برای این منظور و تعیین مدل شایستگی ابتدا با بررسی مفاهیم شایستگی، مدل هایی که در رابطه با شایستگی مدیران در پژوهش های پیشین ارائه شده بوده، شناسایی شد که بعد از بررسی ابعاد و مولفه های تمامی مدل ها با استفاده از پرسشنامه میزان اهمیت و تاثیر هر یک از شایستگی ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت.

نتایج آزمون آماری نشان داد تمامی هفت قلمرو شایستگی مشخص شده تاثیر مثبت بر سودآوری سازمان قطار شهری تهران دارند. در این راستا مدیریت منابع انسانی بیشترین و هوش و آگاهی کمترین امتیازات را کسب نموده اند و بیشترین همبستگی در سطح سودآوری مربوط به شایستگی های اخلاق حرفه ای و تحول گرایی بوده است.

از ویژگی های ممتاز دیگر مدل پژوهش حاضر این است که برای همه مدیران و همه بخش های سازمان کاربرد دارد و تنها برای قشر مدیریت عالی سازمان نیست به عبارت دیگر در همه واحد های سازمانی و با تنوع مسئولیت های سازمانی قابل استفاده است. در حقیقت مدل پژوهش حاضر از انعطاف پذیری خاصی برخوردار است. اگر مدل پژوهش حاضر در سازمان استفاده شود و مدیران آن را به کارگیرند و سعی نمایند در سازمان تسری دهند در آن صورت علاوه بر اینکه از جنبه های آموزشی آن بهره مند خواهند شد می توانند با تصمیمات درست و هزینه هارا کاهش و سودآوری را افزایش دهند. بیشترین مزیت از برقراری این مدل در سازمان قطار شهری

تهران نصیب مردم خواهد شد چرا که پارامترهای سودآوری به روند بهبود کیفیت مستقل از منابع دولتی منجر خواهد شد که نهایت امر در امر حمل نقل موجبات رضایت بیشتر مردم را فراهم خواهد نمود. همچنین با استقرار مدل شایستگی و کاهش هزینه ها و بهبود شرایط حمل و نقل و افزایش رضایت مردم، هزینه های مصرف سوخت کاهش و آلودگی هوا نیز کمتر خواهد شد که برای زندگی بهتر امری ضروری است.

#### فهرست منابع

- \* اسدی فرد، رویا و همکاران. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام و رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، نشریه مدیریت دولتی، دوره سوم، شماره هشتم.
- \* بزرگ اصل، موسوی و بیستون صالح زاده. (۱۳۹۴) رابطه توانایی مدیریت و پایداری سود با تأکید بر اجزای تعهدی و جریانهای نقدی در شرکتهای پذیرفته شونده در بورس اوراق بهادار تهران، دانش حسابرسی، سال چهاردهم، شماره ۵۸، ص. ۱۳۹-۱۱۹.
- \* پارکر، لی دی؛ فریز کنت. آر. فریز، اوتلی، دیوید. تی (ترجمه ناصر میرسپاسی) (۱۳۷۴) حسابداری و منابع انسانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- \* جعفرنژاد هتکه لویی محمدباقر، اسلامی حسین، علوی راد عباس (۱۳۹۲). سنجش میزان رضایت مندی شهروندان تهرانی از خدمات و کارکنان شهرداری تهران. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری. ۱۳۹۲؛ ۲ (۵) ۱۱۷-۱۰۳:

ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی های مدیریتی، فصلنامه روانشناسی معاصر، سال هفتم، شماره اول.

\* عندلیب زاده، آرمان. (۱۳۸۹). طراحی الگوی مناسب جانشین پروری و پیاده سازی آن (مورد مطالعاتی سازمان فولاد مبارکه). پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.

\* فام، ایرج محمد؛ محمدی، حیدر؛ قربانی شهنا، فرشید؛ سلطانیان، علی رضا. (۱۳۹۲). ارائه الگویی جهت انتخاب مبتنی بر شایستگی مدیران ایمنی، بهداشت و محیط زیست، فصلنامه بهداشت و ایمنی کار، جلد سوم

\* فقیهی، تیمور نژاد، کاوه. (۱۳۸۵). نظام پاسخگویی در شهرداری تهران: پژوهشی پیرامون چگونگی ارائه خدمات شهری و رضایت شهروندان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال ۱۳ شماره ۵۰.

\* فراهانی، منصوره؛ رفیعی، فروغ؛ امامزاده قاسمی، حرمت سادات. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر در کسب شایستگی معلمی مدرسان پرستاری: یک مطالعه کیفی. مجله آموزش در علوم پزشکی، جلد ۱۳ شماره ۹.

\* قاسمی، حمید؛ هنری، حبیب؛ مرتضی رضایی صوفی، (۱۳۹۵) طراحی الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان زمستان.

\* کوشافر، مصطفی، نوروش، ایرج، مشایخی، بیتا. (۱۳۹۶). سنجش کارایی و توانایی مدیریت بر اساس معیارهای مالی. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، دوره ۶، شماره ۲۳، ص. ۱۸۷-۲۰۲.

\* کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۹.

\* گریفن، ریکی، مورهد، گرگوری. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، مترجمان سبب مهدی الوانی و غلام رضا معمار زاده، تهران: انتشارات مروارید، چاپ نهم.

\* متقی، محمدحسین؛ بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین پروری، تدبیر، شماره ۲۱۱، پاییز، صفحات ۲۱-۲۸.

\* محقر، علی؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای شایستگی مدیران پروژه پیاده سازی سیستم های مدیریتی: مورد کاوری پروژه های مدیریت دانش.

\* محمدی زنجیرانی، داریوش و همکاران. (۱۳۹۱)، رویکرد چند معیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی های کارکنان، مجله رویکردهای نوین آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه اصفهان، سال

\* حاجی کریمی، عباسعلی و همکاران. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر شایستگی های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران، دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول، شماره پیاپی ۹.

\* حاجی کریمی، عباسعلی و همکاران. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، سال دوم.

\* حسنی القار، مسعود، سدیدی، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانایی مدیریت بر حق الزحمه حسابرسی در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۶(۲۴)، ۷۹-۹۴.

\* دانایی فرد، حسن و همکاران. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، مجله پژوهش های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم.

\* دورن، ووتر وان، گریت بوکایرت و جان هالیگان؛ مترجمان ناصر میرسپاسی و علاالدین رفیع زاده، کامل داودی (۱۳۹۳) مدیریت عملکرد در بخش دولتی. انتشارات میر ۱۳۹۳.

\* دیانتي، محمد؛ عرفانی، مریم. (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربرد، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۶.

\* رابینز، استیفن پی (مؤلف). (۱۳۸۴). علی پارسائیان، محمد اعرابی (مترجمان). مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهارم.

\* سلطانی، ایرج (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی. انتشارات ارکان دانش ۱۳۹۰.

\* صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک پور، امین. (۱۳۹۰). مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. فصلنامه اقتصادی، اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۳۵.

\* طبیبی، سید جمال الدین؛ ریاحی، لیلیا؛ یوسفی نژادی، ترانه. (۱۳۹۲). ارزیابی مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل بازخور ۳۶۰ درجه. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. دوره ۱۲.

\* عبدالمهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۲). الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش (مطالعه موردی: شرکت ایدرو). نشریه تحلیلی، آموزشی، اطلاع رسانی و پژوهشی منابع انسانی، جلد ۵ شماره ۲۳.

\* عریضی، حمیدرضا و همکاران. (۱۳۹۱). کاربرد کانون

- Journal of Vocational Behavior, Vol. 79 No. 2, pp. 438-447.
- \* Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, Pp. 254-270.
- \* Demerjian P., Lev B, McVay S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management Science*, Vol 58(7), pp: 1229-1248.
- \* Demerjian P., Lev B, Lewis MF, McVay SE. (2013). Managerial ability and earnings quality. *Accounting Review*, Vol 88(2), pp: 463-498.
- \* Emad, G. Wolff Michael R. (2008). Contradictions in the practices of training for and assessment of competency: A case study from the maritime domain, *Education+ Training*, 50(3), 260 – 272.
- \* Ganesh A Devkar, Satyanarayana N Kalidindi (2013). Modeling and Assessment of Competencies in Urban Local Bodies for Implementing PPP projects, *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 3, No. 1, Pp. 42-57.
- \* Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202.
- \* Hardison, Dylan. Behmb, Michael. Hallowellc, Matthew R., Fonooni, Hamid. (2014). Identifying construction supervisor competencies for effective site safety, *Safety Science*, Vol. 65, Pp. 45-53.
- \* Hall, Matthew (2011) Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22 (2). pp. 68-83.
- \* Joo, B.K. and Ready, K.J. (2012). "Career satisfaction: the influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality", *Career Development International*, Vol. 17 No. 3.
- \* Khoshouei, M. S. Oreyzi, H. R. & Nouri, A. (2012). Assessor Errors and Biases: Challenges in Assessment Centers. *International Conference on Industrial and Organizational Psychology: Trends, Challenges, and Applications*, 19.
- \* Kong, H., Cheung, C. and Song, H. (2012). "Determinants and outcome of career competencies: perspectives of hotel managers in China", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 712-719.
- \* Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. (2011). Assessment Center Practices in South Africa. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, Pp. 262 -275.
- \* Kumpikaitė, Vilmantė. Duoba, Kęstutis. (2013). Developing core competencies: student mobility case. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 99, 6, Pp. 828-834
- \* Kumpikaitė. Vilmantė, Duoba, Kęstutis. (2013). Developing Core Competencies: Student Mobility Case, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, Pp. 328-334.
- هفتم، شماره ی یک، شماره ی پیاپی ۵.
- \* میرسپاسی، ناصر، غلامزاده، داریوش. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران، *مجله پژوهش های مدیریت*، شماره ۸۳، صص ۱۶-۱.
- \* نمازی، محمد، دهقانی سعیدی، علی اصغر، قوهستانی، سمانه. (۱۳۹۶). خودشایستگی مدیران و استراتژی تجاری شرکت ها. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۶(۲۲)، ۳۷-۵۲.
- \* یزدانی، محمود و همکاران. (۱۳۹۱). تدوین شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری (مطالعه موردی: شرکت گاز پارسیان)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۲۰.
- \* یگانگی، عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین). *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۵.
- \* Andreou, Panayiotis C., Ehrlich, Daphna, and Christodoulos Louca. (2013). Managerial Ability and Firm Performance: Evidence from the Global Financial Crisis, Available online: <http://www.efmaefm.org>
- \* Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
- \* Baldenius, T., Nezlobin, A. A., & Vaysman, I. (2015). Managerial performance evaluation and real options. *The Accounting Review*, 91(3), 741-766
- \* Beheshtifar, M. (2011). "Role of career competencies in organizations", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 42, pp. 6-12.
- \* 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*, Vol. 28, No. 9, pp. 821- 833.
- \* Bucur, Ion. (2013). Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 78, Pp. 365-369.
- \* Comey, T. (2004). "Identifying Leadership Competencies to Create a Leadership Succession Planning (Master Dissertation)", Royal Roads University, Canada.
- \* Cuong, D.M.; Swierczek, F.W. (2008). "Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance: A Comparison of Companies in Vietnam and Thailand", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 13, No. 1, pp. 159-165.
- \* De Vos, A., De Hauw, S. and Van der Heijden, B. (2011). "Competency development and career success: the mediating role of employability",



- education strategies journal, third series, Number. 2, Pp. 77-80.
- \* Stewart, G.L.; Brown, K.G. (2009). "Human Resource Management: Linking Strategy to Practice", Hoboken, N.J.; John Wiley & Sons Inc.
  - \* Stumpf, S.A. and Tymon, W.G. Jr (2012), "The effects of objective career success on subsequent subjective career success", Journal of Vocational Behavior, Vol. 81 No. 3.
  - \* Tafti Maali Marjan, Mahmoudsalehi Mahdi, Amiri Mojtaba , (2017)," Critical success factors, challenges and obstacles in talent management ", Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss 1 pp. 15 - 21
  - \* Lizunkov, V., Marchuk, V., & Podzorova, E. (2015). Identification of Criteria, Features and Levels of Economic and Managerial Competencies Development for Bachelors in Mechanical Engineering. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 206, 388-393.
  - \* Thurgood, K.L. (2008). "Construct for Developing an Integrated Leadership Model: Linking the Correlates of Effective Leadership, Development and Succession Planning", Doctoral Dissertation, Capella University, USA
  - \* Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger. (2008). "HR competencies: mastery at the intersection of people and business", The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.
  - \* Wang, Y. (2013). "Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25, No. 7, Pp. 994-1015.
  - \* Wickramasinghe, V., and De Zoyza, N. (2008). "Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider", Emerald-Gender in Management: An International Journal, Vol. 23, No. 5, Pp. 337-354.
  - \* Li, Y., & Luo, Y. (2017). The contextual nature of the association between managerial ability and audit fees. Review of Accounting and Finance, 16(1), 2-20.
  - \* Luo, Y., & Zhou, L. (2017). Managerial ability, tone of earnings announcements, and market reaction. Asian Review of Accounting, 25(4), 454-471.
  - \* Lustri, Denise. (2007). Knowledge management model: practical application for development, the learning organization, Vol. 37, Pp. 8-17.
  - \* Martín-Rojas, Rodrigo., García-Morales, Víctor J., Bolívar-Ramos, María Teresa. (2013). Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms, Technovation, Vol. 33, Issue 12, Pp. 417-430.
  - \* McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence", American Psychologist, Vol. 20, No. 4, Pp. 321-330.
  - \* McCarthy, Dan. (2008). How to Develop a Leadership Competency Model article ava at: [www.greatleadershipbydan.com](http://www.greatleadershipbydan.com).
  - \* Muller, R.; Turner, R. (2010), "Leadership competency profiles of successful project managers", International Journal of Project Management, Vol. 28, Pp. 437-448
  - \* Naquin, S. Sharon., and Holton, F. Elwood. (2003). Redefining State Government Leadership and Management Development: A Process for Competency-Based Development. Public Personnel Management, Vol. 32, No.1, P. 23.
  - \* Parhizgar, K. (2010). Comparative ethical analysis of educational competition in academia, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 20, No. 1.
  - \* Reichelstein, S. (1997). Investment decisions and managerial performance evaluation. Review of Accounting Studies, 2(2), 157-180.
  - \* Ren, H., Bolino, M.C., Shaffer, M.A. and Kraimer, M.L. (2013). "The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: a relative deprivation perspective", Journal of World Business, Vol. 48 No. 1, pp. 149-159.
  - \* Ricciardi, Richard. (2014). Response to: Development of integrated mental health care: Critical workforce competencies. Nursing Outlook, In Press, Accepted Manuscript. Available online 3 January 2014.
  - \* Rodgers. V.C. (2010). "Identifying Leadership Competencies to Create a Leadership Succession Planning at a Ground Handling Company", Doctoral Dissertation, University of Phoenix, Canada.
  - \* Ruggeberg, B. J. (2007). A consultant's perspective on doing competencies well: Methods, models, and lessons. In A. Fink (Ed.), Doing competencies well, Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
  - \* Schollaert, E., & Lievens, F. (2011). The Use of Role-Player Prompts in Assessment Center Exercises. International Journal of Selection and Assessment, 19, 190- 197.
  - \* Shasti, S. (2010). Competency based education,

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Competency
- <sup>2</sup> Francis
- <sup>3</sup> Yang
- <sup>4</sup> Behavioral Objectives
- <sup>5</sup> Kizlik
- <sup>6</sup> Baldenius
- <sup>7</sup> Reichelstein
- <sup>8</sup> Luo
- <sup>9</sup> Comey
- <sup>10</sup> Wickramasinghe
- <sup>11</sup> Emad
- <sup>12</sup> Wolff
- <sup>13</sup> Ulrich
- <sup>14</sup> Casper
- <sup>15</sup> Muller
- <sup>16</sup> Turner
- <sup>17</sup> Rodrigerz
- <sup>18</sup> De Vos

- <sup>19</sup> Beheshtifar
- <sup>20</sup> Hall
- <sup>21</sup> Cuong
- <sup>22</sup> Demerjian
- <sup>23</sup> Wong
- <sup>24</sup> Kumpikaitè
- <sup>25</sup> Duoba
- <sup>26</sup> Burcor
- <sup>27</sup> Hardison
- <sup>28</sup> Ricardy
- <sup>29</sup> Harmon
- <sup>30</sup> Lizunkov
- <sup>31</sup> Muller
- <sup>32</sup> Gorman
- <sup>33</sup> Brune
- <sup>34</sup> Luo
- <sup>35</sup> Appelbaum
- <sup>36</sup> Li
- <sup>37</sup> Ulrich David
- <sup>38</sup> Developmental Priority Index :DPI

Archive of SID