

طراحی مدل شایستگی مناسب برای مدیران در راستای
تضمین موفقیت آینده سازمان، مورد مطالعه قطار شهر تهران
فرناز بهشتی زواره^۱، ایرج سلطانی^۲، سید علی اکبر نیلی پور طباطبایی^۳

چکیده

بیشتر تحقیقات انجام شده در خصوص ارائه یک مدل شایستگی با نگاهی کلی بر ویژگی‌های رفتاری و انتخاب و دسته‌بندی ویژگی‌ها بر مبنای نظریات کارمندان و متخصصین درون و برون سازمانی صورت گرفته‌اند؛ و کمتر تحقیقی می‌توان یافت که به‌طور ویژه هدف خاصی از سازمان را در جهت انتخاب مدل شایستگی بررسی نموده باشد. در این پژوهش با مطالعه تحقیقات انجام شده قبلی و با استفاده از چک لیست محتوایی به روش دلفی ۹۹ مؤلفه شایستگی مدیریتی انتخاب شد. بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش تهیه گردید که بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم میزان تأثیرگذاری هر یک از ۹۹ مؤلفه شایستگی مدیریتی بر موفقیت آینده مورد پرسش قرار گرفت. جمعیت کل جامعه آماری ۲۱۴۱ نفر مدیران، معاونان، مشاوران، سرپرستان و کارشناسان قطار شهری بود که حجم نمونه ۳۲۶ نفر تعیین گردید. پرسشنامه توزیع و اطلاعات جمع‌آوری و تحلیل گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS (نسخه ۲۲) در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی آزمون تی تک نمونه‌ای، آزمون تحلیل عاملی، آزمون همبستگی پیرسون و شاخص اولویت توسعه استفاده شد. نتایج: نشان می‌دهد که مدل شایستگی شامل هفت بعد کلی توانمندسازی، رهبری، اخلاق حرفه‌ای، تفکر سیستمی، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری و یادگیری می‌باشد.

واژگان کلیدی: شایستگی مدیریتی، مدل شایستگی، ویژگی‌های رفتاری، اهداف سازمانی، موفقیت آینده، قطار شهری

۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه، farnaz_beheshty@yahoo.com

۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، Soltani134@gmail.com

۳ استادیار پژوهشگاه شاخص پژوه، akbarnilipour@yahoo.com

مقدمه

نظام اداری کشور با ابلاغ سیاست‌های کلی آن توسط مقام رهبری به‌سوی 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 شایسته پروری 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 یادشده 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.

متولیان منابع انسانی باید علاوه بر اینکه یک مجری عملیاتی خوب باشند، به‌عنوان یک عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معماری استراتژی و هم‌پیمان کسب‌وکار نیز شایسته باشند (رابینز ۱۳۸۴). متولیان منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشند و با کسب شایستگی‌های لازم به‌عنوان پیش‌تازان ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها باشند. آنچه در زمینه شایستگی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمان خاص می‌باشد.

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). موفقیت آینده یکی از اصلی‌ترین اهداف برای یک مجموعه خصوصی و دولتی محسوب می‌گردد و ضرورت بهینه‌سازی منابع و جهت‌دهی سازمان به موفقیت آینده آن بسیار ضروری هست.

در این تحقیق ابتدا نتیجه مطالعه بر روی تعدادی از منابع مهم در خصوص تدوین و ارائه مدل‌های شایستگی مرور گردیده 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 ارائه شده پرداخته شده و در نهایت جمع بندی و پیشنهادهای ارائه گردیده است.

مبانی نظری

یکی از مهم ترین جنبه های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروز، توجه به ارزش آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی های محوری سرمایه های انسانی است (فرانسیز^۱ و دیگران، ۲۰۱۳: ۴۸۸). مدل شایستگی ها یک ابزار توصیفی است که شایستگی های را برای انجام یک نقش خاص در شغل مشخص می کند و برحسب نوع کار و محیط سازمان بین ۷ تا ۹ شایستگی را در خود دارد (یانگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۰). اهداف رفتاری^۳ مجموعه ای از سه عامل «توانمندی هایی که بایستی به دست آید؛ شرایطی که آن توانمندی ها بایستی بروز کنند و کیفیت بروز آن توانایی ها» را اهداف رفتاری می نامند (کیزلیک^۴، ۲۰۰۲: ۲۰). همچنین توجه به شایستگی های مدیریتی مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. شرکت قطار شهری تهران یا متروی تهران به مجموعه ای 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 ۶۰ درصد آن ها مدیران در رده های مختلف می باشند.

مطالعات حوزه انسانی گزارش شده در قطار شهری تهران، محدود به ارزیابی هایی در خصوص رضایت مشتریان بوده است (جعفرنزاد و همکاران ۱۳۹۲) و (فقیهی ۱۳۸۵). با این حال از آنجا که شرکت قطار شهری تهران زیر مجموعه ای از سازمان های وابسته به شهرداری تهران می باشد و در نتیجه سیاست گذاری های تدوین شده مدیریت منابع انسانی در مجموعه شهرداری برای این سازمان نیز مورد استفاده قرار می گیرند. بنا بر بررسی محقق در حال حاضر شهرداری تهران و سازمان های وابسته از مدل ارائه شده توسط تیم ارزیابان شهرداری

¹ Francis

² Yang

³ Behavioral Objectives

⁴ Kizlik

همچون دیگر سازمان‌های دولتی بین ذهنیت‌های عمومی از شایسته‌سالاری و واقعیت‌های علمی و عملی فاصله وجود دارد که بایستی تعیین گردیده و راهبردهایی جهت تصحیح آن فراهم گردد. ورود به حوزه شایستگی‌های مدیریتی در قطار شهری زمینه رشد معنوی منابع انسانی و به سازی و ارتقاء سطح دانش، تخصص و مهارت‌های کارکنان را فراهم می‌سازد. باعث رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی می‌گردد. زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص را فراهم می‌کند. حفظ کرامت نیروی انسانی را به همراه دارد و چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز، انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری را موجب می‌گردد.

سازمان‌های مختلف در دهه‌های اخیر برای توسعه اثربخش مدیران خود به طراحی الگوی شایستگی مبادرت ورزیده‌اند. در طراحی چنین الگوهایی، متغیرهای محیطی و درون‌سازمانی متعددی مدنظر قرار می‌گیرد تا شایستگی‌های صحیح شناسایی و با تصمیم‌گیری بر مبنای این شایستگی‌ها تصمیمات صحیحی در مدیریت منابع انسانی اتخاذ شود. تشخیص شایستگی عبارت است از فرآیند کشف شایستگی‌های شغلی و مدل شایستگی نتیجه تشخیص شایستگی است. فرآیند مقایسه یک فرد نسبت به مدل شایستگی موجود نیز با عنوان ارزیابی شایستگی مطرح می‌گردد. مدل‌های شایستگی سنگ بنای لازمی است که فعالیت‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی بر اساس آن پایه‌ریزی می‌گردد. مدل‌های شایستگی دقیقاً آنچه را که افراد موفق برای موفقیت نیاز دارند مشخص می‌کند (هال، ۱۳۷۶). چالش اصلی در این میان آن است که باید شایستگی و قابلیت را با توجه به اقتضات و نیازهای سازمان تعریف کرد و شیوه‌های معتبری برای سنجش آن نیز به کار گرفت. مدل‌های شایستگی مختلفی در مقالات دانشگاهی و یا توسط سازمان‌های بزرگ مطرح شده است که در بخش پیشینه تحقیق مرور و تعدادی از آن‌ها ذکر گردیده‌اند. این مدل‌ها طی راهبردهای مختلفی به دست آمده‌اند در نظر گرفتن برنامه استراتژیک سازمان؛ شاخص‌ها و توانمندی‌های رفتاری اشخاص و در نظر گرفتن شرایط لازم برای پر کردن یک جایگاه شغلی از جمله این راهبردها بوده‌اند. با بررسی پژوهش‌های منتشر شده در این خصوص مشخص گردیده که مطالعات انجام شده در استخراج مدل شایستگی در ایران و

خارج از کشور عموماً در یک سطح خاص مدیریتی یک سازمان بوده است و در زمینه چگونگی تأثیر سطوح مختلف سازمانی در شکل‌گیری مدل شایستگی پژوهشی تحقیق جامعی صورت نگرفته است. طبیعتاً انتظار می‌رود در یک سازمان بزرگ با داشتن سطوح مختلف مدیریتی الگوی شایستگی دارای ساختار پیچیده‌تری باشد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

پورکریمی و صداقت (۱۳۹۳) به بررسی رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی پرداختند. در این پژوهش با ۴۰ نفر از مدیران میانی جهاد دانشگاهی مصاحبه به عمل آمده و شایستگی‌های ارزشی، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی شخصیتی را معیارهای انتخاب در بررسی مدیران جهاد دانشگاهی تشخیص داده‌اند.

پور عابدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان که در سازمان تنظیم مقررات رادیویی صورت گرفته است، به این نتیجه رسیدند که چارچوب شایستگی سازمان مشتمل بر ۴۰ گروه شایستگی مختلف است که در چهار لایه: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان تدوین شده است. در انجام این پژوهش به شیوه‌ای ترکیبی، شایستگی‌های اولیه از منابع مختلف جمع‌آوری شده و با اخذ نظرات و مبتنی بر روش کمی نمونه‌گیری از کارشناسان و مدیران سازمان در قالب پرسشنامه اولویت‌بندی گردیده و سپس بر اساس روش کیفی مبتنی بر بررسی مستندات سازمان و انجام مصاحبه عمیق خبرگی با مدیران ارشد و میانی سازمان تکمیل شده است.

قاسمی و همکاران (۱۳۹۵) به طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران ارشد میانی وزارت ورزش و جوانان پرداختند. آن‌ها با توجه به نتایج کلی تحقیقشان شاخص‌های اعتماد‌به‌نفس، پیش‌بینی و آینده‌نگری، ارزیابی مدیریت عملکرد و نظارت و گرایش به خلاقیت و نوآوری را در معیارهای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش مهم تشخیص دادند.

قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای مدیریت در دانشگاه اسلامی پرداختند. پژوهشگران با بررسی پژوهش‌های قبلی در مدیریت اسلامی که به‌ویژه بر نهج‌البلاغه استوار است و مصاحبه با خبرگان و روش‌های آماری درنهایت و ترکیب آن شایستگی‌های تقوای مداری، رفتاری -

اخلاقی، امانت‌داری، عدالت ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری برای انتخاب مدیران دانشگاهی مهم‌ترین می‌باشد.

هاردیسون^۱ و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی شایستگی‌های سرپرست‌های ساختمانی برای امنیت مؤثرتر سایت‌ها، سرپرست‌های ساختمانی را مؤثرترین عامل امنیت سایت‌ها دانستند. در ایالات‌متحده آموزش‌های ۳۰ ساعته در جهت افزایش شایستگی این سرپرست‌ها برای افزایش امنیت سایت‌ها کم‌کم به صورت اجبار و لازم‌الاجرا مطرح می‌شود. آن‌ها در پژوهش خود به مقایسه سرپرستانی که از این آموزش ۳۰ ساعته برخوردار گشتند با سرپرستانی که فاقد آموزش‌های لازم بودند، پرداختند. آن‌ها تفاوت‌های ناشی از این دو دسته سرپرست را ناشی از شایستگی‌های دانش‌محور مربوط به ایجاد امنیت می‌دانند و تفاوت‌های کاری آن‌ها در اولین تجربیات کاری را ناشی می‌شوند. فرایند دلفی تأیید کرد که دانش مربوط به برنامه‌ریزی کار، سازمان‌دهی جریان کار، برقراری ارتباط مؤثر و وظایف کاری معمول و غیرمعمول سرپرستان از شایستگی‌های بسیار مهم ناظران ساختمانی است. سازمان‌های ساختمانی که استفاده از آموزش ۳۰ ساعته برای قابلیت‌های ایمنی سرپرستان را لازم‌الاجرا می‌دانند، باید محدودیت‌های آن را نیز بشناسند و اطمینان حاصل کنند که ناظران به این صلاحیت در جهت مدیریت امنیت مؤثرتر سایت مجهز شده‌اند. سازمان‌های دولتی نیز باید از محدودیت‌های سیاست نیاز به آموزش ۳۰ ساعته برای ناظران خود را آگاهی یابند.

ریکاردی^۲ (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان توسعه خدمات بهداشت روان از لحاظ شایستگی-های نیروی کاری انجام داد. وی در پژوهش خود به انتقاد به شایستگی‌های 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.

کومپیکایت و دوآبا^۳ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان توسعه شایستگی‌های کلیدی دریافتند که بسیار مهم است که شایستگی‌های دانش آموزان امروزی در جهت بهبود مهارت‌های آن‌ها برای تبدیل شدن به بهترین کارکنان در آینده توسعه و بهبود یابد. این امر به نحوی شایسته‌تر صورت می‌گیرد هنگامی که دانش‌آموزانی که در کشورهای خارجی در

¹ Hardison

² Ricciardi

³ Kumpikaitè & Duoba

حال تحصیل هستند، به کسب شایستگی‌های بین‌المللی بپردازند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که تفاوت‌های بسیاری در بین دانش‌آموزانی که بیش‌تر از سه ماه در کشورهای خارجی به تحصیل پرداخته‌اند با دانش‌آموزانی که این چنین نبوده‌اند، وجود دارد.

بوکور^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان شایستگی‌های اصلی مدیریتی به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد مدیریتی، در سطوح مختلف مدیریت دریافت شایستگی‌ها به‌طور قابل‌توجهی با عملکرد مدیریتی مرتبط است، اما سلسله‌مراتب آن شایستگی‌ها در سراسر سطوح مدیریتی متفاوت بود. شایستگی‌ها اصلی برای مدیران میانی و مدیران صف کم‌اهمیت‌تر و برای مدیران ارشد در تعیین عملکرد مدیریتی مهم‌تر بودند.

گورمن^۲ (۲۰۱۷) و همکاران در پژوهشی بر روی ۱۰۱ شرکت آمریکایی و بررسی شاخص‌هایی که در بخش منابع انسانی جهت ارزیابی مدیران اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد دریافتند که گرچه بسیاری از مؤسسات از شاخص‌های ارائه‌شده در منابع دانشگاهی برای ارزیابی شایستگی استفاده می‌کنند ولی همواره بین شاخص‌هایی که در بخش مدیریت منابع انسانی برای شایستگی وجود داشته و آنچه کارکنان فکر می‌کنند فاصله وجود دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. در این پژوهش از جامعه 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 جمع‌آوری و تحلیل گردید. بر این اساس الگوی اولیه پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش تهیه گردید که بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی، بخش دوم ۹۹ شاخص شایستگی مدیریتی انتخابی مورد ارزیابی قرار گرفت. انتخاب ۱۰۰ مؤلفه مذکور از بین ۱۷۰ مؤلفه 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 ۹۹ شاخص انتخاب گردیدند. این شاخص‌ها همراه با توضیح مختصر آن‌ها در جدول ۳ آمده است. فرد تکمیل‌کننده پرسشنامه نظر خود در میزان تأثیر هر یک از این شاخص‌ها را بر موفقیت آینده

¹ Bucur

² Gorman

سازمان را از یک طیف ۵ گزینه‌ای انتخاب می‌نماید. تحلیل داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS (نسخه ۲۲) و لیزرل در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی آزمون تی تک نمونه‌ای، آزمون تحلیل واریانس، تحلیل عاملی، آزمون همبستگی پیرسون و شاخص اولویت توسعه استفاده شد پایایی پرسشنامه‌ها ۰/۸۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده از نرم‌افزار SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی آزمون t تک متغیره و ضریب همبستگی استفاده شد.

جدول ۱- ویژگی‌های رفتاری لازم برای شایستگی مدیران استخراجی از مقالات

ردیف	مؤلفه‌های شایستگی	ردیف	مؤلفه‌های شایستگی	ردیف	مؤلفه‌های شایستگی
۱	کارآمدی	۳۴	دریافت اطلاعات و بازخورد از کارکنانی که رهبران غیررسمی هستند	۶۷	تقوا در امور شخصی
۲	خلاقیت	۳۵	توانایی ایجاد سازمان یادگیرنده	۶۸	تقوا در امور اجتماعی و سیاسی
۳	ریسک‌پذیری	۳۶	مدیریت هزینه	۶۹	توانایی در کنترل نفس
۴	صداقت و راست‌گویی	۳۷	مدیریت منابع انسانی	۷۰	توکل بر خدا
۵	علاقه‌مندی به تعالی سازمان	۳۸	برخورداری از علم و دانش	۷۱	قیام به وظیفه
۶	مدیریت زمان	۳۹	تجربه کاری	۷۲	حق‌گرایی
۷	اولویت‌بندی برنامه‌ها	۴۰	حسن تدبیر	۷۳	خیرخواهی
۸	برنامه‌ریزی	۴۱	سعه‌صدر	۷۴	داشتن آرمان
۹	سازمان‌دهی	۴۲	شایستگی و کفایت	۷۵	امتیاز ندادن به خویشان
۱۰	تشخیص و حل به موقع مشکل	۴۳	نظم و انضباط	۷۶	صرفه‌جویی در اموال عمومی
۱۱	مربی‌گری	۴۴	حسن سابقه	۷۷	عدم همکاری در اعمال خلاف
۱۲	مهارت‌های ارتباطی	۴۵	تندذهنی و داشتن حافظه قوی	۷۸	پرهیز از سوءاستفاده از مقام
۱۳	مسئولیت‌پذیری	۴۶	داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل	۷۹	سرپرستی و هدایت امور سازمانی

فصلنامه علمی - تخصصی شاخص کارآفرینی / ۷۵

۱۴	خودآگاهی	۴۷	آینده‌نگری	۸۰	به کارگیری سبک مدیریت مناسب
۱۵	واقع‌بینی	۴۸	بلندی همت	۸۱	هدف‌گذاری فردی و گروهی
۱۶	هوش تجاری	۴۹	قدرت و توانایی	۸۲	هماهنگی
۱۷	ادراک سیاسی	۵۰	بازخورد انتقالی	۸۳	تشویق خلاقیت و افکار جدید
۱۸	تفکر انتقادی	۵۱	استقامت در برابر مشکلات	۸۴	حمایت و فراهم کردن زمینه رشد افراد
۱۹	نفوذ	۵۲	قاطعیت	۸۵	گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات
۲۰	برنامه‌ریزی نیروی کاری	۵۳	شجاعت	۸۶	مدیریت استرس
۲۱	مدیریت کارمند بابتی	۵۴	سخاوت	۸۷	هوش فرهنگی
۲۲	مدیریت یادگیری	۵۵	تواضع و فروتنی	۸۸	کارآفرینی فرهنگی
۲۳	مدیریت عملکرد	۵۶	تسلط بر خشم	۸۹	هوش عاطفی
۲۴	عشق به کار	۵۷	عدالت و انصاف	۹۰	رهبری تحول‌گرا
۲۵	داشتن انگیزه‌های لازم برای انجام کار	۵۸	گشاده‌رویی	۹۱	تعهد به کیفیت
۲۶	توانایی شرکت در کار گروهی و تیمی	۵۹	امانت‌داری	۹۲	مدیریت ذینفعان
۲۷	سلامت اخلاقی	۶۰	طرد سخن‌چین	۹۳	مهندسی مجدد
۲۸	توانایی تشکیل تیم‌های کاری مؤثر	۶۱	طرد چاپلوس	۹۴	ایجاد شبکه
۲۹	مدیریت دانش	۶۲	ارتباط مستقیم با کارکنان	۹۵	مدیریت تعارض
۳۰	مدیریت پروژه	۶۳	صداقت	۹۶	پردازش اطلاعات
۳۱	توانایی تسهیل تغییرات	۶۴	اعتماد به نفس	۹۷	مدیریت مشارکتی
۳۲	توانایی تشویق کارکنان به تأمل درباره عملکرد خویش	۶۵	احتیاط و دقت در قضاوت	۹۸	رهبری موقعیتی
۳۳	متعهد بودن	۶۶	مشورت کردن	۹۹	جانشین‌پروری

یافته‌های پژوهش

جدول ۲ نتایج آنالیز عاملی بر روی شاخص‌های شایستگی را که از نظر پاسخ‌دهندگان تأثیرگذار بر موفقیت آینده سازمان بوده‌اند را نشان می‌دهد. آن‌چنان‌که جدول ۲ نشان می‌دهد از ۹۹ مؤلفه اولیه، چهل‌ونه شاخص باقی‌مانده‌اند که در هفت گروه تقسیم شده‌اند. جدول ۵ میزان همبستگی درونی قلمروهای شایستگی و تحلیل اینکه این قلمروها تا چه حد بر یکدیگر تأثیرگذارند را بررسی می‌نماید.

جدول ۲: اهداف رفتاری در سطح قلمروهای شایستگی

ردیف	قلمرو شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی در سطح موفقیت آینده
۱	توانمندسازی	مدیریت منابع انسانی، حمایت و فراهم کردن زمینه رشد افراد، آموزش مداری
۲	یادگیری	مدیریت یادگیری، تشویق به خلاقیت و افکار جدید، نوآوری
۳	تصمیم‌گیری	تندذهنی و داشتن حافظه قوی، مشورت کردن، هوش فرهنگی، استیلاطلبی، تجربه کاری
۴	مدیریت عملکرد	نظم و انضباط، احتیاط و دقت در قضاوت، مدیریت استرس، سازگاری و انطباق‌پذیری، تخصص فنی، مذاکره
۵	تفکر سیستمی	کار تیمی، صرفه‌جویی در اموال، هدف‌گذاری فردی و گروهی، کارآفرینی فرهنگی، مهندسی مجدد، ایجاد شبکه، مدیریت مشارکتی، بازخورد انتقالی، نتیجه محوری، بهبود مستمر، تفکر مفهومی، اثربخشی سازمانی، مشتری محوری
۶	اخلاق حرفه‌ای	شجاعت، امانت‌داری، صداقت، اعتمادبه‌نفس، خیرخواهی، امتیاز ندادن به خویشان، عدم همکاری در اعمال خلاف
۷	رهبری	ارتباط مستقیم با کارکنان، سرپرستی و هدایت امور، رهبری تحول‌گرا، جلب تعهد دیگران، توسعه مداری

جدول ۳: میزان همبستگی مؤلفه‌های شایستگی با یکدیگر

رهبری	اخلاق حرفه‌ای	تفکر سیستمی	مدیریت عملکرد	تصمیم‌گیری	یادگیری	توانمندسازی	قلمروهای شایستگی سطح موفقیت آینده
۰.۴۴۴	۰.۴۶۹	۰.۴۱۲	۰.۴۸۰	۰.۴۹۵	۰.۴۶۲	۱	توانمندسازی
۰.۵۴۳	۰.۴۹۶	۰.۴۳۳	۰.۵۱۱	۰.۴۹۷	۱		یادگیری
۰.۴۰۴	۰.۴۱۸	۰.۴۲۹	۰.۴۱۰	۱			تصمیم‌گیری
۰.۵۰۷	۰.۴۹۳	۰.۴۸۸	۱				مدیریت عملکرد
۰.۴۶۶	۰.۴۳۱	۱					تفکر سیستمی
۰.۴۸۸	۱						اخلاق حرفه‌ای
۱							رهبری

محاسبه میانگین‌ها و انجام آزمون T-تک نمونه‌ای جهت شناسایی و تحلیل نقاط قوت و حوزه‌های بهبود هر یک از قلمروهای شایستگی و مؤلفه‌های زیرمجموعه آن‌ها به تفکیک سطوح عملکرد

پس از شناسایی مؤلفه‌های شایستگی تأثیرگذار و طبقه‌بندی آن‌ها در قلمروهای شایستگی، در این بخش به تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت شناسایی و تحلیل نقاط قوت و حوزه‌های بهبود سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است:

آزمون تک نمونه‌ای T بیانگر این حالت است که میانگین ویژگی مورد نظر آیا از عدد ۳ اختلاف معناداری دارد یا خیر؟ در صورت داشتن اختلاف معنی‌دار، میزان این اختلاف چقدر است؟ اگر اختلاف میانگین از نظر آماری بیشتر از ۳ باشد نمایانگر آن است که آن ویژگی دارای تأثیر مثبت و اگر اختلاف میانگین از نظر آماری کمتر از ۳ باشد نمایانگر آن است که آن ویژگی دارای تأثیر منفی می‌باشد. همچنین اگر اختلاف میانگین از نظر آماری برابر ۳ باشد نمایانگر آن است که آن ویژگی دارای عملکرد متوسط بوده و تأثیری بر هدف نهایی ندارد.

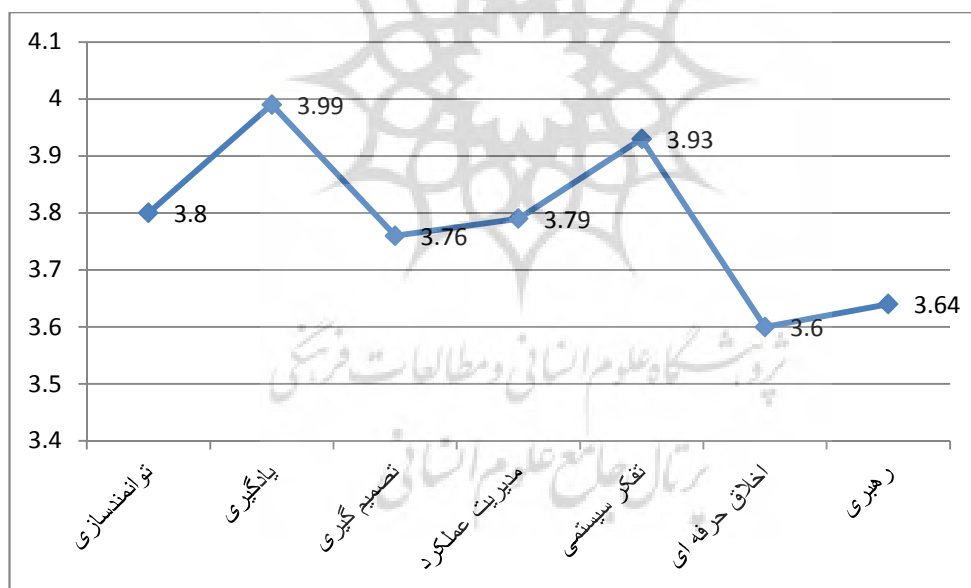
با توجه به قلمروهای شایستگی ارائه شده نتایج داده‌های مربوط به موفقیت آینده در جدول ۶ ارائه گردیده است. میانگین تمامی قلمروهای شایستگی اختلاف مثبت معنی‌دار با عدد ۳ دارند که نشان دهنده تأثیر مثبت این شایستگی‌ها بر موفقیت آینده در سازمان قطار

۷۸/ طراحی مدل شایستگی مناسب برای مدیران در راستای تضمین موفقیت آینده سازمان

شهری تهران است. بر این اساس میانگین کل این سطح ۳/۶۷ بوده و مدیریت منابع انسانی بیشترین و هوش و آگاهی کمترین امتیازات را کسب نموده‌اند.

جدول ۴- نتایج داده‌های مربوط به موفقیت آینده با توجه به قلمروهای شایستگی

ردیف	قلمرو شایستگی	میانگین	تفاوت استاندارد	اختلاف میانگین از ۳	سطح معنی‌داری آزمون T	تحلیل	
						متوسط	انحراف معیار
۱	توانمندسازی	۳.۸۰	۰.۵۴	۰.۸۰	۰.۰۰		
۲	یادگیری	۳.۹۹	۰.۴۴	۰.۹۹	۰.۰۰		
۳	تصمیم‌گیری	۳.۷۶	۰.۵۲	۰.۷۶	۰.۰۰		
۴	مدیریت عملکرد	۳.۷۹	۰.۴۸	۰.۷۹	۰.۰۰		
۵	تفکر سیستمی	۳.۹۳	۰.۴۱	۰.۹۳	۰.۰۰		
۶	اخلاق حرفه‌ای	۳.۶۰	۰.۴۸	۰.۶۰	۰.۰۰		
۷	رهبری	۳.۶۴	۰.۵۸	۰.۶۴	۰.۰۰		



شکل ۱: نتایج داده‌های مربوط به موفقیت آینده با توجه به قلمروهای شایستگی

میانگین تمامی مؤلفه‌های شایستگی مربوط به موفقیت آینده به صورت مرتب شده از بالا در نمودار ۲ ارائه گردیده که نشاندهی امتیاز هر مؤلفه در سازمان قطار شهری تهران است. بر این اساس نوآوری بیشترین و خیرخواهی کمترین امتیازات را کسب نموده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون آماری نشان داد تمامی هفت قلمرو شایستگی مشخص شده تأثیر مثبت بر موفقیت آینده سازمان قطار شهری تهران دارند. از ویژگی‌های ممتاز دیگر مدل پژوهش حاضر این است که برای همه مدیران و همه بخش‌های سازمان کاربرد دارد و تنها برای قشر مدیریت عالی سازمان نیست به عبارت دیگر در همه واحدهای سازمانی و با تنوع مسئولیت‌های سازمانی قابل استفاده است. در حقیقت مدل پژوهش حاضر از انعطاف‌پذیری خاصی برخوردار است.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد.

۱. جهت ارتقا موفقیت آینده، قلمرو شایستگی اخلاق حرفه‌ای و مؤلفه‌های زیرمجموعه آن بیشتر در اولویت انجام اقدامات اصلاحی قرار گیرد.
۲. نظام شایستگی‌ها جهت موفقیت بلندمدت با تدوین دستورالعمل عملیاتی مورد بازنگری جدی قرار گیرد.
۳. شایستگی‌های مدیران در سطح موفقیت آینده با شاخص‌های ارائه شده محک خورده و نقش مدیران در فرآیندهای ارزش‌آفرین مشخص گردد.
۴. بازتعریف سیستم‌های مشارکتی و تحول به صورت جدی بر مبنای قلمروهای شایستگی در سطح موفقیت آینده و ارائه برنامه بلندمدت و زمان‌بندی مشخص در این زمینه.
۵. تقویت دیدگاه مشترک مدیران در رابطه با الگوی شایستگی موفقیت آینده از طریق برگزاری جلسات مشترک.
۶. تدوین مکانیزم‌هایی برای تقویت فرهنگ سازمانی مخصوصاً ایجاد انسجام فرهنگی بین کارکنان و رهبران شرکت جهت موفقیت بلندمدت.
۷. تدوین نظام جانشین پروری مخصوصاً در مقوله پرورش استعدادهاى موردنیاز برای تصدی مشاغل آینده شرکت بر اساس الگوی شایستگی موفقیت آینده.
۸. تدوین نظام ارتقاء مدیران بر اساس الگوی شایستگی‌ها در سطح موفقیت آینده.

منابع

- اسدی فرد، رؤیا و همکاران. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام و رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، نشریه مدیریت دولتی، دوره سوم، شماره هشتم.
- جعفرنژاد هتکه‌لویی محمدباقر، اسلامی حسین، علوی‌راد عباس (۱۳۹۲). سنجش میزان رضایت‌مندی شهروندان تهرانی از خدمات و کارکنان شهرداری تهران. فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری. ۱۳۹۲؛ ۲ (۵): ۱۰۳-۱۱۷
- حاجی کریمی، عباسعلی و همکاران. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های 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 شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، سال دوم.
- دانایی‌فرد، حسن و همکاران. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، مجله پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم.
- دپانتی، 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 پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
- 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 جمال‌الدین؛ ریاحی، لیلا؛ یوسفی نژادی، ترانه. (۱۳۹۲). ارزیابی مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل بازخور ۳۶۰ درجه. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. دوره ۱۲.
- عبدالهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۲). الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش (مطالعه موردی: شرکت ایدرو). نشریه تحلیلی، آموزشی، اطلاع‌رسانی و پژوهشی منابع انسانی، جلد ۵ شماره ۲۳.

- عریضی، حمیدرضا و همکاران. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی، فصلنامه روانشناسی معاصر، سال هفتم، شماره اول.
- عندلیب زاده، آرمان. (۱۳۸۹). طراحی الگوی مناسب جانشین پروری و پیاده‌سازی آن (مورد مطالعاتی سازمان فولاد مبارکه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
- 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.
- افراهانی، 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 شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان زمستان.
- کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۹.
- گرین، ریکی، مورهد، گرگوری. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، مترجمان سید مهدی الوانی و غلامرضا 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 پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی: مورد کآوری پروژه‌های مدیریت دانش.
- محمدی زنجیرانی، داریوش و همکاران. (۱۳۹۱)، رویکرد چند معیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان، مجله رویکردهای نوین آموزشی

۸۲ / طراحی مدل شایستگی مناسب برای مدیران در راستای تضمین موفقیت آینده سازمان

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان، سال هفتم، شماره ۱ یک، شماره ۵ پیاپی.

- میرسپاسی، ناصر، غلامزاده، داریوش. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳، صص ۱۶-۱.
- یزدانی، محمود و همکاران. (۱۳۹۱). تدوین شایستگی‌های 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.

- 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", *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.
- 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.
- 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
- Vilmantė, Kumpikaitė. Duoba, Kęstutis. (2013). Developing Core Competencies: Student Mobility Case, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, Pp. 328-334.
- 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.

- 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.
- 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, 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.

