

## طراحی مدل شایستگی‌های کارشناسان ارشد مالیاتی

آرمان بهراد<sup>۱</sup> - مهدی سبک رو<sup>۲</sup> - سید محمد طباطبائی نسب<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۲۸ تاریخ بازنگری: ۹۸/۸/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۹/۳/۱۲

### چکیده

در دهه های گذشته گرایش به استفاده از سیستم های مبتنی بر شایستگی افزایش داشته است. معرفی صحیح چارچوب شایستگی می تواند در افزایش کارایی زیر سیستم های منابع انسانی به سازمان ها کمک کند. سازمان امور مالیاتی کشور هم با پیاده سازی طرح جامع مالیاتی بیش از پیش نیازمند همسویی بخش منابع انسانی خویش با اهداف سازمانی خواهد بود. این تحقیق با عنوان طراحی مدل شایستگی های کارشناسان ارشد مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور در همین راستا طراحی شده است. تحقیق در پارادایم تفسیری جای گرفته، از استراتژی پایه و استفاده کرده، از منظر هدف تحقیقی اکتشافی محسوب شده و از منظر نتیجه، تحقیقی توسعه ای و از منظر نوع داده ها نیز در زمره تحقیقات کیفی قرار می گیرد. جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای مطالعات آرشیوی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. برای استخراج اطلاعات از داده های حاصل از مصاحبه، از تحلیل محتوا و از روش های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان ها بوده است. نمونه گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله ی برفی ۱۰ نفر از میان جامعه آماری انتخاب شدند. در طراحی مدل، فرایند برنامه ریزی مقدماتی، تدوین فهرست اولیه شایستگی ها، مقایسه فهرست به دست آمده با الگوهای شایستگی موجود، ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست تلفیقی، ارزیابی و پالایش فهرست

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲. استادیار مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. (نویسنده مسئول) msabokro@yazd.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

شایستگی‌ها و در نهایت طراحی مدل شایستگی‌ها طی شد. در پایان سه حوزه‌ی شایستگی‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای با ۵۰ مفهوم شایستگی در قالب یازده مقوله شناسایی شده و مدل این شایستگی‌ها ارائه شد.

واژگان کلیدی: شایستگی<sup>۱</sup>، مدل شایستگی<sup>۲</sup>، کارشناسان ارشد مالیاتی، سازمان امور مالیاتی کشور<sup>۳</sup>

### مقدمه

سازمان‌هایی که در محیط خود همیشه پیش‌تاز هستند، برای شناسایی و توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان خود ارزش و اعتبار لازم را قائل بوده‌اند. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آن‌ها) به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (عریضی، ۱۳۸۴). البته باید به خاطر داشت که رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ‌سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد متفاوت است. رفتارهای درست و نادرست در میان فرهنگ‌های مختلف سازمانی متفاوت است. این تفاوت‌ها ممکن است در بیان یا تعریف شایستگی وجود داشته باشد (دوبویس و راثول، ۲۰۰۴)؛ بنابراین تعیین و تدوین یک مدل و چارچوب شایستگی برای یک سازمان خاص نمی‌تواند تجویزی باشد برای تمامی سازمان‌های دیگر یا حتی سازمان‌های مشابه. چراکه عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمان نقش کلیدی در تعریف انواع شایستگی‌های کارکنان آن سازمان بازی می‌کند. به همین دلیل جستجو و یافتن شایستگی‌های کلیدی کارشناسان ارشد مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان پروژه‌ای با همین هدف خاص انتخاب و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

---

1- competency  
2. competency model  
3. Iranian National Tax Administration

### بیان مساله

به لحاظ سنتی تجزیه و تحلیل شغل اساس فعالیت‌های واحد منابع انسانی بوده است. بر اساس دیدگاه کلاسیک واکر<sup>۱</sup>، (۱۹۸۰) تجزیه تحلیل شغل چهار هدف دارد. هر هدف از منظر و دید متفاوتی، چشم‌اندازی از شغل ایجاد می‌کند؛ بنابراین هر یک به‌واسطه رویکرد متفاوتی شناسایی می‌شوند. یک هدف شناسایی کاری است که افراد در مشاغلشان انجام می‌دهند. این رویکرد نگاه نزدیکی به واقعیت مشاغل دارد. هدف دوم پی بردن به آنچه افراد فکر می‌کنند باید در مشاغلشان انجام دهند، است. این رویکرد به دنبال گردآوری ادراکات درباره مشاغل است. هدف سوم آنچه افراد یا سرپرستانشان معتقدند متصدیان شغل باید در شغل‌هایشان انجام دهند را بیان می‌کند که این رویکرد هنجارهای شغل را بیان می‌کند. هدف چهارم شناسایی آن چیزهایی است که افراد یا سرپرستانشان معتقدند متصدیان مشاغل در حال انجام آن هستند. این رویکرد بر تجزیه و تحلیل مشاغل در برنامه‌ریزی برای تغییرات تأکید دارد. (راثول<sup>۲</sup> و کازاناس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

شرح شغل و شرایط احراز شغل دو خروجی اصلی تجزیه و تحلیل شغل هستند. شرح شغل‌ها و شرایط احراز مشاغل برای وظایف منابع انسانی نظیر کارمند یابی، انتخاب، آموزش و مدیریت عملکرد، کلیدی هستند. یک مشکل در شرح شغل‌های سنتی این است که آن‌ها تنها به‌منظور روشن کردن فعالیت‌های متصدیان شغل نوشته شده که فرض می‌شود انجام می‌دهند و به‌صورت شفاف خروجی و نتایج قابل‌اندازه‌گیری کارمند را که الزامات موفقیت سازمان را برآورده می‌سازد، توصیف نمی‌کنند. مشکل دیگر در شرح شغل سنتی این است که آن‌ها به‌سرعت منسوخ می‌شوند. در سازمان‌های پویای امروز، فعالیت‌های کاری در طول سالیان، یکسان نمی‌ماند. شرح شغل‌ها به‌ندرت با تغییر الزامات کاری هماهنگ می‌شوند (دوبویس<sup>۴</sup> و راثول، ۲۰۰۴). یک‌راه حل پیشنهادی برای این مشکل، حرکت کردن از شرح شغل‌های مهارت محور به‌سوی نقش‌های شغل است که بر توانایی وسیع‌تر تمرکز دارد و با تغییر نیازهای فناوری و مشتری به‌راحتی تغییر می‌کنند.

بنابراین تمرکز بر مشاغل، دیگر کافی نیست و مسئولان منابع انسانی نیاز به بررسی یک

---

1. walker  
2. Rothwell  
3. rotwell & kanzas  
4. Dubois

رویکرد جدید به عنوان اساسی برای کارشان دارند، رویکرد منابع انسانی بر اساس و محوریت شایستگی‌ها (سانجی، ۲۰۱۶). سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند یکی از سازمان‌های باشد که در این راه پیش قدم شده و در راستای رسیدن به چشم انداز طراحی شده و انجام مأموریت‌های اساسی خود، حرکت خود را از سیستم سنتی منابع انسانی به رویکرد مبتنی بر شایستگی‌ها آغاز نماید. این سازمان با آغاز طرح جامع مالیاتی بیش از هر زمان دیگری به کارایی فرایند‌های منابع انسانی خود نیاز خواهد داشت. افزایش کارایی این فرایند‌ها نیز رابطه مثبت و مستقیمی با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظام شایستگی‌ها خواهد داشت، چرا که اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها پردازیم، مشخص می‌شود که 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 سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود؛ به عبارت دیگر، وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیرسیستم‌ها، ضروری است و در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود (عریضی، ۱۳۸۴). یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است.

از طرف دیگر، با توجه به نحوه توزیع کارکنان در این سازمان، مشاهده می‌شود که به دلیل ماهیت تخصصی مشاغل این سازمان، بیش‌ترین تعداد کارکنان در بخش‌های تخصصی سازمان توزیع شده‌اند، به گونه‌ای که در سال ۱۳۹۷، از ۳۰۴۹۰ نفر کارکنان رسمی و پیمانی، ۷۱٪ در قسمت مالیاتی و ۲۹٪ در بخش غیر مالیاتی فعالیت دارند. در بخش مالیاتی، رده شغلی کارشناس ارشد مالیاتی در سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است به طوری که در سال ۱۳۹۷، از مجموع ۲۶۶۹۲ نفر کارکنان رسمی و پیمانی، تعداد ۱۲۶۳۶ نفر برابر با ۴۷ درصد از مجموع، در این رده شغلی قرار داشته‌اند. تعداد کارکنان این سازمان در سال‌های اخیر رشد قابل توجهی را نشان می‌دهد و به همین دلیل، ۳۰ درصد از کارکنان سازمان، در بازه کمتر از ۵ سال سابقه خدمت، مشغول فعالیت بوده و ۵۷ درصد از کارکنان در بازه سنی ۲۱ تا ۴۰ سال هستند (سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۷).

این ترکیب جمعیتی، نشان دهنده چالش‌های احتمالی و پیش روی مدیران سازمان خواهد

بود. چالش‌هایی نظیر انتصاب و به‌کارگیری صحیح کارکنان، برنامه‌ریزی متناسب به‌منظور آموزش اثربخش و توانمندسازی آنان، برنامه‌ریزی به‌منظور انتقال تجارب از خبرگان و مجربان حوزه مالیاتی و غیر مالیاتی به این نیروها، طراحی نظام جدید ارتقا و رتبه‌بندی کارکنان و پیش‌بینی پست‌های سازمانی بالاتر به‌منظور تقویت انگیزه آنان، بررسی تأثیر این نیروها بر فرهنگ سازمانی و استفاده از این پتانسیل برای پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب و برنامه‌ریزی مناسب جهت مدیریت خروج از خدمت این طیف از کارکنان (همان). لزوم استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی برای فائق آمدن بر چالش‌های پیش روی سازمان و نقش و تأثیر این رویکرد بر کارایی فرایند‌های منابع انسانی، از دلایل بررسی و تدوین شاخص‌های شایستگی در سطح کارشناس ارشد مالیاتی را نشان می‌دهد. در واقع در این تحقیق اهم اهداف مورد نظر پاسخ‌گویی به این سؤالات است: چه چیزهایی باعث موفقیت یک کارشناس ارشد مالیاتی می‌شود؟ می‌خواهیم دانش، تجربه، ارزش و خصوصیتی را ارائه دهیم که یک کارشناس ارشد مالیاتی موفق دارای آن است و ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها را مشخص کنیم و اینکه چه نوع شایستگی‌های یک کارشناس ارشد مالیاتی، بیش‌ترین تأثیر را بر موفقیت آن‌ها می‌گذارد؟ درصد اولویت‌بندی مواردی هستیم که کارشناسان ارشد مالیاتی برای ارزش‌آفرینی باید بدانند و عمل کنند. این تحقیق راهنمایی را در فرایند سرمایه‌گذاری مجدد در منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور ارائه می‌دهد و بر شناسایی خصوصیات درخشان فردی و سپس در ایجاد پیوند میان تمامی فعالیت‌های منابع انسانی تمرکز دارد.

### اهمیت و ضرورت

سازمان امور مالیاتی کشور با مدیریت و پیاده‌سازی طرح جامع و نظام یکپارچه مالیاتی، بیش از هر زمان دیگری نیازمند همراهی و هم‌سویی نظام مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف طرح و مدیریت هدفمند و کارآمد سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان است؛ جذب و توسعه و ایجاد انگیزه مؤثر در مجموعه نیروی انسانی سازمان به‌عنوان مهم‌ترین رکن سازمان و ایفای نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌تواند مسیر دگرگونی و تحول را هموارتر و آینده مطلوب‌تر و راهبردی را برای سازمان به ارمغان آورد (عسکری، ۱۳۹۴). برای نیل به این آینده ی مطلوب، باید به خوبی بر چالش‌های بخش منابع انسانی فائق آمد.

در حوزه مدیریت منابع انسانی به ویژه در بخش دولتی چالش‌ها و مسائل مختلفی مطرح است که ذهن مدیران ارشد سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی را به خود معطوف کرده است. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به چگونگی یکپارچه نمودن و انسجام بخشی به زیرسیستم‌های منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام، نگاهداشت، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، سلامت و رفاه و خروج خدمت و بازنشستگی اشاره کرد. هم‌راستایی عمودی بین راهبردها و برنامه‌های سازمان با راهبردهای منابع انسانی که موجب افزایش اثربخشی خروجی‌های نظام منابع انسانی سازمان می‌شود، از دیگر مسائل و چالش‌های پیش و روی این حوزه در محیط سازمان‌های امروزی و از جمله سازمان امور مالیاتی کشور خواهد بود. از طرف دیگر به دلیل گذار این سازمان از سیستم سنتی به مدرن از سال هزار و سیصد و نودویک، افزایش چشم‌گیری در درآمدهای مالیاتی را شاهد بوده‌ایم؛ تعداد نیروی انسانی نیز یکی از عوامل مهم در این فرایند بوده است. البته میان این دو متغیر مستقل و وابسته (تعداد منابع انسانی سازمان - افزایش درآمدهای مالیاتی) متغیرهای مداخله‌گر و میانجی زیادی وجود دارند که نباید تأثیر آن‌ها را ندیده گرفت. با این وجود، نقش و اهمیت منابع انسانی در فرایند شناسایی و وصول مالیات و به دنبال آن افزایش درآمدهای مالیاتی کشور و حجم عظیم نیروهای جدید الاستخدام و قرار گرفتن بخش عمده‌ای از آن‌ها در یک رده شغلی و سنی و چالش‌های متعاقب آن، از دیگر دلایل موجه برای نشان دادن ضرورت و اهمیت بررسی شایستگی‌ها و توجه به رویکرد مبتنی بر شایستگی، فائق آمدن بر چالش‌های پیش رو و کارا تر نمودن فرایند های منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور است. با یکپارچه سازی فرایند های حوزه ی منابع انسانی، کارایی و هم افزایی آن ها افزایش یافته و سازمان نیز به اهداف خود سریعتر و با هزینه ی کمتر دست خواهد یافت.

### ادبیات تحقیق

**مفهوم شایستگی:** رویکرد شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست و سال‌های متمادی در اشکال مختلف استفاده شده است. رومیان باستان نوعی از توصیف شایستگی را به منظور مشخص کردن صفات یک "سرباز خوب رومی" مشخص کرده بودند (دراگانیدز و

منتزاس<sup>۱</sup>، (۲۰۰۶). ریشه کلمه شایستگی در کلمه لاتین "competentia" به معنی "مجاز به قضاوت" همچنین به عنوان "حق صحبت کردن" است (سانجی، ۲۰۱۶). مککلند (۱۹۷۳) که معرفی کننده شایستگی های منابع انسانی است، شایستگی را به عنوان "ویژگی های اساسی عملکرد برتر"<sup>۲</sup> توصیف می کند. بویاتزیس<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) شایستگی را به عنوان "ویژگی های اساسی فردی که به صورت روابط علت و معلولی مرتبط با معیار های عملکرد مؤثر و یا برتر در یک شغل یا وضعیت است" تعریف می کند. شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می شود (چن و ژیانگ، ۲۰۱۹) تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (تریاکوف و همکاران، ۲۰۱۹). هر شایستگی باید با فرآیندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی ها که انجام دهنده آن فرایند ها هستند، مرتبط باشد (روسو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). شایستگی، مشخصات فرد را از منظر دانش<sup>۵</sup>، مهارت<sup>۶</sup>، خود انگاره<sup>۷</sup>، صفات<sup>۸</sup> (ویژگی ها) و انگیزه<sup>۹</sup> بیان می کند. دانش بیان کننده این است که یک فرد چقدر در مورد یک زمینه خاص می داند. مهارت، توانایی اجرای یک کار خاص است که ممکن است فیزیکی یا ذهنی باشد. خود انگاره، راه یا شیوه ای است که فرد خودش را می بیند. خود انگاره ها اغلب بر رفتار فرد و نتایج احتمالی آن رفتارها تأثیر می گذارند. صفات، الگوهای قابل تشخیص رفتار در پاسخ به برخی از محرک های خارجی است. انگیزه ها، به خواسته ها و افکار درونی فرد که باعث بوجود آمدن و انتخاب یک رفتار و هدایت آن رفتار در جهت اهداف یا فعالیت های مشخص است، دلالت دارد. همه این پنج مشخصه با هم، یک شخص را توصیف می کنند (میسرا و شارما، ۲۰۱۷). در طبقه بندی ساده ی دیگری که از ادبیات بزرگ موجود در این موضوع حاصل شده، شایستگی ها را به سه دسته تقسیم می کند:

الف) دانش: این مسئله مربوط به همه چیزهایی است که افراد می توانند از سیستم های آموزشی رسمی و دوره های آموزشی و همه آن هایی که شامل فرآیندهای شناختی (یعنی ادراک، یادگیری، ارتباطات، پیوستگی و استدلال) باشند، یاد بگیرند. دانش نشان دهنده درک

1. Draganidis and Mentzas
2. characteristics underlying superior performance
3. Boyatzis
4. RÚSSO
5. knowledge
6. skill
7. self-image
8. trait
9. motives

نظری<sup>۱</sup> از چیزی مانند روندها یا روش های جدید یا به روز شده و غیره... است. دانش قوانین داخلی IT، دانش فرایند های امنیتی، دانش فرایند های مدیریت آموزش، دانش قوانین و وظایف سفرهای تجاری و... مثال های از دانش هستند.

ب) مهارت (فوت و فن<sup>۲</sup>): مهارت ها مربوط به تجارب شخصی و شرایط کاری هستند. با انجام دادن، با تمرین و با تجربه آموخته می شوند. مهارت، دانش عملی "چگونگی انجام کاری"<sup>۳</sup> است. مهارت مدیریت پروژه کسب و کار، مهارت تجزیه و تحلیل سازمانی، مهارت زبان انگلیسی، مهارت کاربرد تکنیک های توسعه، مهارت تکنیک مدیریت وب سایت، مثال هایی از مهارت هستند.

الف) رفتار: به شخصیت فردی<sup>۴</sup>، استعدادها، صفات انسانی و یا ویژگی هایی اشاره می کند که باعث می شود تحت شرایطی خاص، شخص به نحوی خاص رفتار کرده یا واکنش نشان می دهد (روسو، ۲۰۱۶). جدول شماره (۱) نمونه ای از رفتار را نشان می دهد.

جدول شماره (۱): مثال هایی از رفتار

دسته بندی	شایستگی	تعریف	رفتار نشان دهنده
شایستگی های مدیریتی افراد	روحیه تیم سازی <sup>۵</sup>	آماده سازی اعضای تیم با ایجاد هیجان و تمایل به همکاری با یکدیگر، کمک به اهداف مشترک	- کمک و احترام به دیگر اعضای تیم را تشویق کنید - ایجاد یک مأموریت مشترک و احساس تعلق به تیم
	توسعه دادن افراد	کمک به اعضای تیم برای دستیابی به توانایی های بالقوه خود در توسعه فردی	- مریگیری و انتقال تجربه - ارائه بازخورد در مورد قدرت و ضعف اعضای تیم

(روسو، ۲۰۱۶)

**مدل شایستگی:** یک مدل شایستگی، لیستی از شایستگی هایی که از عملکرد کارکنان رضایت بخش یا استثنایی برای یک شغل خاص حاصل می شود، است. مدل های شایستگی می توانند شناسایی شایستگی هایی را که کارکنان برای بهبود عملکرد در شغل فعلی خود و یا

1. theoretical
2. Know-how
3. how to get something done
4. individual character
5. Building team spirit



آماده سازی برای شغل های دیگر از طریق ارتقاء و یا انتقال، نیازمند توسعه آن ها هستند را فراهم می کند (دراگانیدز و منتزاس، ۲۰۰۶). شایستگی ها سازه های مدل های شایستگی هستند. هر شایستگی در مدل با استفاده از توصیفگرهای رفتاری تعریف می شود. این توصیفگرها می توانند با تعیین بالاترین و کمترین سطوح مهارت شناختی تعریف شوند. (روسو، ۲۰۱۶) مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی ها یا مهارت های مورد نیاز برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان را مشخص می کند و همچنین پیشنهاد می کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف شده، چه گروه های خاصی از شایستگی ها مورد نیاز هستند (کانسال و جین، ۲۰۱۹). در این تحقیق منظور از مدل شایستگی، ابعاد شایستگی به همراه مؤلفه های توسعه دهنده ی آن ها می باشد. در تحقیقات متفاوت هر یک از محققان ابعاد و مؤلفه های شایستگی متفاوتی شناسایی کرده اند. برای مثال مفتی (۲۰۱۶)، سهم استراتژیک، دانش کسب و کار، اعتبار شخصی، فن آوری، وسلیک<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۵)، تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بینا رشته ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک، لیکاما (۲۰۱۵)، انگیزش، مهارت اجتماعی، خود آگاهی، یکدلی، خود تنظیمی، مهارت های شناختی، آسومنگ (۲۰۱۴)، مهارت درون فردی، مهارت برون فردی، مهارت رهبری، مهارت فنی، مهارت شغلی، مهارت مشاوره ای را به عنوان ابعاد یا مؤلفه های شایستگی برای جامعه ی مورد بررسی خود بیان نموده اند.

### روش تحقیق

دو رویکرد رایج در تحقیقات اجتماعی تحقیقاتی وجود دارد: اثبات گرایی و تفسیری (سنکا، ۲۰۱۶). به نظر می رسد این تحقیق با اصول پارادایم تفسیری قرابت بیشتری داشته باشد. استراتژی مورد استفاده این تحقیق، استراتژی پایه ور است. تحقیق پایه ور، روشی نسبتاً جدید در روش تحقیق است که به خلق تئوری از داده ها اطلاق می شود. به اعتقاد گلazer و اشتراوس (۱۹۶۷) در این روش، چارچوب نظری از پیش تعیین شده و مفروضی وجود ندارد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹). با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال تهیه و تدوین الگو و مدل شایستگی هاست، از منظر هدف تحقیقی اکتشافی محسوب خواهد شد. از منظر نتیجه، تحقیقی توسعه ای و از منظر نوع داده های نیز در زمره تحقیقات کیفی قرار می گیرد. 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. ده نفر به عنوان نمونه از میان جامعه آماری انتخاب شدند. نمونه‌گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله‌ی برفی صورت پذیرفت. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرده که محقق به اشباع نظری در موضوع رسید. جهت گردآوری اطلاعات موردنیاز از ابزارهای مطالعات آرشویی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. قبل از جلسه‌ی 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. از آنجایی که در مصاحبه‌های رودررو، مصاحبه‌گر امکان تشخیص تناسب پاسخ‌ها با سؤالات را دارد، واقع‌گرایی داده‌های جمع‌آوری شده با روش مصاحبه حضوری، نسبت به پرسشنامه از روایی بیشتری برخوردار است؛ اما ذهنی‌گرایی رایج در مصاحبه‌ها و پیش‌داوری‌های مصاحبه‌گر نیز به عنوان ضعف‌های این روش هستند. برای رفع این مشکلات معمولاً جلسات توجیهی مصاحبه‌گران برگزار گردیده و مجدداً مستندات به‌جامانده از مصاحبه‌ها، از حیث محتوایی مورد بازبینی قرار می‌گیرند (بامداد صوفی و دیگران، ۲۰۰۵). برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه از تحلیل محتوا و از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل محتوا از روش‌های عمده‌ی مشاهده‌ی اسنادی می‌باشد که به وسیله آن می‌توان متون، اسناد و مدارک و در واقع هر نوع سند ثبت شده و مطالب ضبط شده‌ای را خواه مربوط به گذشته و خواه مربوط به زمان حال، مورد ارزیابی و تحلیل منظم‌تر و دقیق‌تر قرار داد. نتایج بررسی‌هایی که توسط گلازر و اشتراوس انجام شده، بیانگر این است که می‌توان از این نظریه به عنوان رویکردی مطمئن، به منظور کشف حقایق و واقعیات نهفته در پشت واژه‌ها کلمات و جملات بهره جست (بامداد صوفی و دیگران، ۲۰۰۵). سه رویکرد "سنتی"<sup>۱</sup>، "هدایت شده"<sup>۲</sup> و "تلخیصی"<sup>۳</sup> برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است (گرانهمیم و لاندمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). رویکرد

- 
1. Conventional
  2. Directed
  3. Summative
  4. Graneheim & Lundman

سنتی تحلیل محتوا، مورد استفاده قرار گرفت. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، محقق با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا<sup>۱</sup> 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 پژوهشگر 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 می‌باشد.

### تشریح فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها

در طراحی الگوهای شایستگی، سه رویکرد اقتباسی، اقتباسی طراحی و طراحی وجود دارد (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲). در این تحقیق از رویکرد طراحی استفاده شده است. فرایند طراحی و تدوین مدل شایستگی، مراحل زیر را طی نموده است.

- **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 شد.

مفهوم	تعداد	حداقل	حداکثر	تعداد	مفهوم	تعداد	حداقل	حداکثر	تعداد	مفهوم
توسعه‌دهنده حرفه‌ای	۱۰	۳	۵	۴,۰	مدیریت	۸۱۶	۱۰	۲	۴	۴۰
داشتن تفکر چندوجهی	۱۰	۲	۵	۶۰	مدیریت	۲۶۵	۱۰	۳	۴	۳۰
داشتن هوش چندوجهی	۱۰	۲	۵	۶۰	مدیریت	۲۶۵	۱۰	۳	۴	۵۰
چابکی فکری	۱۰	۵	۵	۵	مدیریت	۱۰۰۰	۱۰	۲	۴	۹۰
هوش عملیاتی	۱۰	۵	۵	۵	مدیریت	۱۰۰۰	۱۰	۲	۴	۲۰
قدرت تجزیه و تحلیل	۱۰	۵	۵	۵	مدیریت	۱۰۰۰	۱۰	۲	۴	۱۰
مهارت‌های فردی	۱۰	۲	۵	۵۰	پایشگری	۱۱۷۹	۱۰	۲	۴	۴۰
دانش عملیاتی	۱۰	۵	۵	۵	ممیزی	۱۰۰۰	۱۰	۲	۴	۴۰
دانش تخصصی شغلی	۱۰	۴	۵	۹۰	ارتباط تام	۳۱۶	۱۰	۴	۵	۱۰
آگاهی سیاسی و	۱۰	۲	۴	۱۰	برونگرایی	۸۷۶	۱۰	۴	۵	۹۰
دانش و آگاهی‌های	۱۰	۴	۵	۳۰	استعداد	۴۸۳	۱۰	۴	۵	۹۰
دانش مالی و حسابداری	۱۰	۵	۵	۵	خانواده	۱۰۰۰	۱۰	۳	۵	۱۰
بهداشت اخلاقی	۱۰	۳	۴	۷۰	خانواده	۴۸۳	۱۰	۳	۵	۴
بهداشت عاطفی	۱۰	۳	۵	۶۰	خانواده	۶۹۹	۱۰	۳	۵	۴
بهداشت روانی	۱۰	۳	۵	۹۰	التزام شغلی	۹۹۴	۱۰	۴	۵	۹۰
خود پنداره‌های مثبت	۱۰	۳	۵	۸۰	التزام	۹۱۹	۱۰	۴	۵	۶۰
سلامت و توانایی	۱۰	۳	۴	۳/۳	التزام	۴۸۳	۱۰	۳	۵	۵۰
ارزش‌های معنوی	۱۰	۴	۵	۴۰	التزام	۵۱۶	۱۰	۴	۵	۷۰
معنویت در کار	۱۰	۴	۵	۵۰	التزام رفتار	۵۲۷	۱۰	۴	۵	۸۰
معنویت در رفتار	۱۰	۴	۵	۶۰	مهارت‌های	۵۱۶	۱۰	۲	۵	۲۰
برونگرایی	۱۰	۳	۵	۱۰	مهارت‌های	۵۶۸	۱۰	۳	۵	۹۰
سازگاری و موافقت	۱۰	۲	۵	۶۰	مهارت‌های	۱۷۴	۱۰	۲	۵	۱۰۰
وظیفه‌شناسی	۱۰	۴	۵	۹۰	مهارت‌های	۳۱۶	۱۰	۳	۵	۱۰
باز و پذیرا بودن	۱۰	۵	۵	۱۰۰	توانایی کار	۱۰۰۰	۱۰	۳	۵	۸۰
پایداری هیجانی	۱۰	۲	۵	۴۰	کارآمدی	۲۶۵	۱۰	۴	۵	۹۰
مدیریت پرشمول	۱۰	۲	۴	۹۰	کارآمدی	۸۷۶	۱۰	۴	۵	۷۰

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، ۱۶۳ کد توصیفی از داده‌های حاصل از مصاحبه به دست آمد.

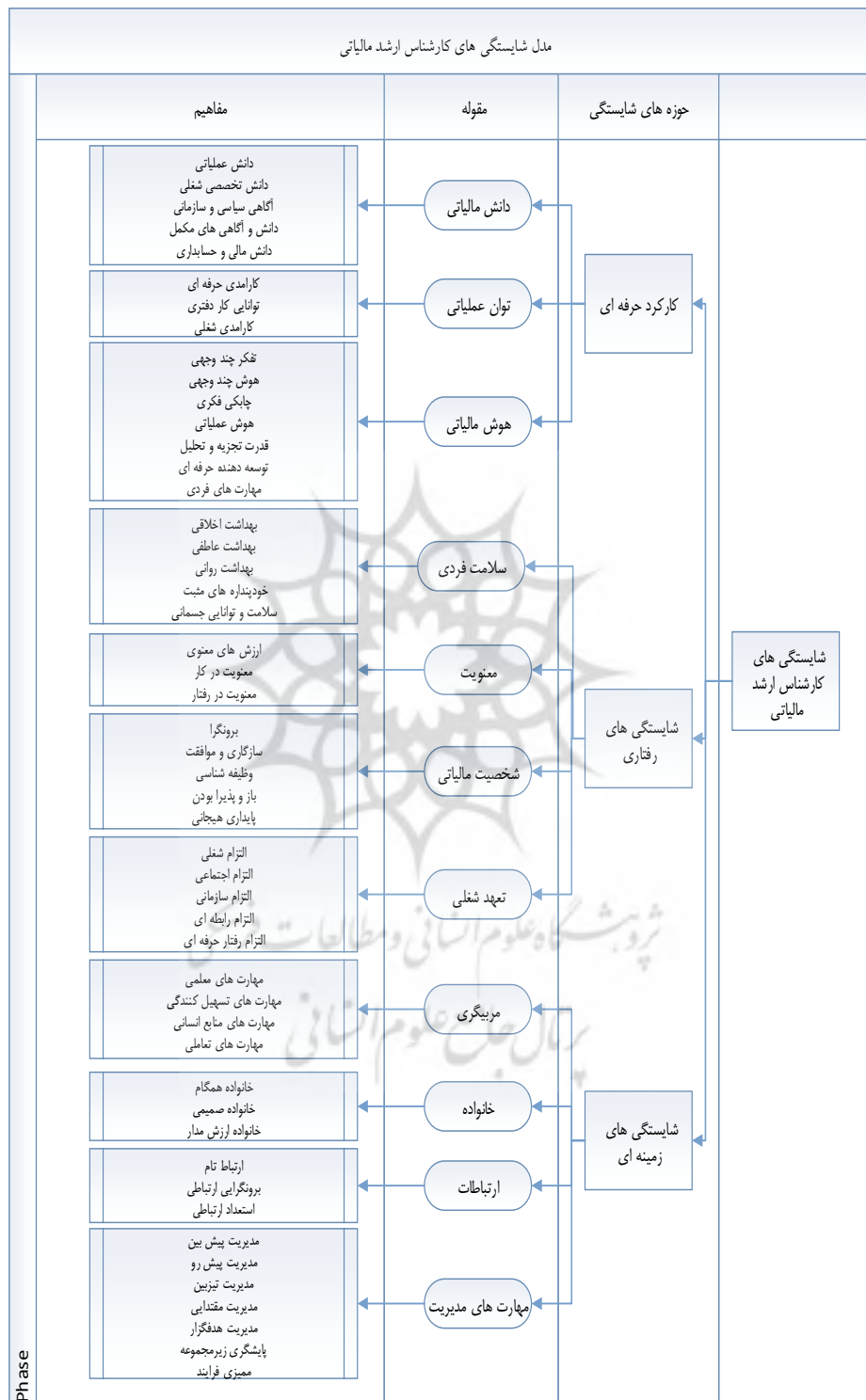
(فهرست شماره ۱)

- مقایسه فهرست به دست آمده، 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. سه منبع اصلی و یک منبع عمومی برای شایستگی‌ها شناسایی شد. فرم‌های ارزشیابی، آگهی استخدام سازمان و شرح شغل‌های تعریف‌شده، به‌عنوان سه منبع اصلی و شایستگی‌های یافت شده در ادبیات تحقیق به‌عنوان منبع عمومی شناسایی شدند. همانند فرایند انجام‌شده در بخش مصاحبه‌ها، با تحلیل محتوا، نسبت به استخراج کدهای موجود در آن‌ها اقدام گردید. (فهرست شماره ۲)

- **ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست شماره ۳:** در این مرحله، محقق به بررسی شایستگی‌های تلفیق‌شده 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 شناسایی‌شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم شایستگی دسته‌بندی شدند.

- **ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها توسط گروه خبرگان:** به‌منظور روایی سنجی 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 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 عملکرد در پرسشنامه گنجانده شد. محقق با این پرسشنامه، توانست به میزان اهمیت هر شایستگی و همچنین میزان تأثیر شایستگی‌ها دست یابد. داده‌های حاصل از پرسشنامه توسط نرم‌افزار spss 21 تجزیه و تحلیل گردید. جدول شماره (۳) سنجش ارتباط مفاهیم با موفقیت کارشناس ارشد مالیاتی را نشان می‌دهد.

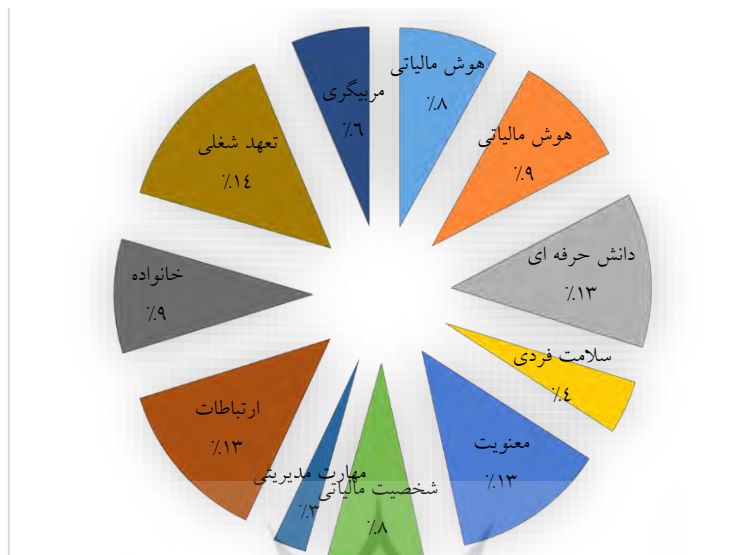


با توجه به جدول شماره (۳)، مفاهیم مدیریت پرشمول و مدیریت سامان گر، از نظر خبرگان، تأثیری مثبت اما کمتر از حد متوسط بر موفقیت یک کارشناس ارشد در سازمان امور مالیاتی کشور دارد و به همین دلیل از مدل خارج شد.

- **تدوین الگوی اولیه شایستگی‌ها:** پس از خروج مفاهیمی که از نظر خبرگان، تأثیرگذاری لازم نداشته است، مفاهیم با توجه به سنخیت و تقارب با سایر مفاهیم کشف شده، 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 به عنوان 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. 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 شماره (۴): رتبه‌بندی ابعاد (مقوله) شایستگی کارشناس ارشد

میانگین رتبه	مقوله‌های شایستگی	میانگین رتبه	مقوله‌های شایستگی
۸/۴۰	ارتباطات	۵/۹۰	هوش مالیاتی
۵/۹۰	خانواده	۷/۹۰	دانش حرفه‌ای
۹/۰۰	تعهد شغلی	۰۲/۷۵	سلامت فردی
۴/۰۰	مربیگری	۷/۹۰	معنویت
۷/۶۵	توان عملیاتی	۴/۹۰	شخصیت مالیاتی
		۱/۷۰	مهارت مدیریتی
۱۰			تعداد
۵۵/۰۴۹			خی دو
۱۰			درجه آزادی
۰/۰۰۰			سطح معنی‌داری



همان گونه که مشاهده می‌شود، تعهد شغلی بیشترین اهمیت و شایستگی‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی کمترین اهمیت را در میان شایستگی‌های کارشناس ارشد مالیاتی داشته است. با توجه به خلاصه نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن، می‌توان نتیجه گرفت که آزمون انجام شده معنی‌دار بوده و میانگین رتبه‌های مقوله‌های شایستگی کارشناس ارشد مالیاتی متفاوت می‌باشد. رتبه‌بندی میانگین اهمیت هر یک از مفاهیم شایستگی در کل مدل، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره (۵): رتبه‌بندی اهمیت مفاهیم شایستگی‌های کارشناس ارشد مالیاتی

مفهوم شایستگی	میانگین رتبه	مفهوم شایستگی	میانگین رتبه	مفهوم شایستگی	میانگین رتبه	مفهوم شایستگی	میانگین رتبه
توسعه‌دهنده حرفه‌ای	۲۵/۲۰	بهداشت عاطفی	۱۵/۳۰	مدیریت پیش رو	۱۰/۹۰	التزام اجتماعی	۳۳/۳۰
تفکر چندوجهی	۱۹/۳۵	بهداشت روانی	۲۲/۷۵	مدیریت تیزبین	۱۳/۶۵	التزام سازمانی	۳۲/۰۰
هوش چندوجهی	۱۹/۳۵	خود پنداره‌های مثبت	۲۰/۹۰	مدیریت مقتدایی	۱۰/۱۰	التزام رابطه‌ای	۳۴/۹۵



۳۵/۱۰	التزام رفتار حرفه‌ای	۹/۸۰	مدیریت هدف گزار	۱۱/۲۰	سلامت و توانایی جسمانی	۳۹/۴۰	چابکی فکری
۱۰/۹۵	مهارت‌های معلمی	۱۲/۸۵	پایبستگی زیرمجموعه	۲۹/۹۰	ارزش‌های معنوی	۳۹/۴۰	هوش عملیاتی
۳۶/۹۵	التزام شغلی	۱۳/۰۰	ممیزی فرایند	۳۱/۴۵	معنویت در کار	۳۹/۴۰	قدرت تجزیه و تحلیل
۲۳/۴۰	خانواده ارزش مدار	۲۲/۴۵	ارتباط تام	۳۳/۱۰	معنویت در رفتار	۱۸/۰۵	مهارت‌های فردی
۲۵/۸۵	مهارت‌های تعاملی	۳۷/۵۵	برونگرایی ارتباطی	۲۲/۷۰	برونگرا	۳۹/۴۰	دانش عملیاتی
۲۰/۹۰	توانایی کار دفتری	۳۷/۵۵	استعداد ارتباطی	۱۶/۶۵	سازگاری و موافقت	۳۷/۵۵	دانش تخصصی شغلی
۳۷/۵۵	کارآمدی حرفه‌ای	۲۵/۸۵	خانواده همگام	۳۷/۵۵	وظیفه‌شناسی	۹/۱۵	آگاهی سیاسی و سازمانی
۳۴/۹۵	کارآمدی شغلی	۲۴/۰۰	خانواده صمیمی	۳۹/۴۰	باز و پذیرا بودن	۳۱/۴۵	دانش و آگاهی‌های مکمل
۱۳/۰۰	مدیریت پیش‌بین	۱۶/۲۰	بهداشت اخلاقی	۱۶/۶۰	پایداری هیجانی	۳۹/۴۰	دانش مالی و حسابداری
				۲۵/۰۵	مهارت‌های منابع انسانی	۲۲/۵۵	مهارت تسهیل‌کنندگی

جدول (۶): خلاصه نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن

۱۰	تعداد
۲۸۵/۶۳۳	خی دو
۴۹	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

**- یافته‌ها:** مدل استخراج شده، دارای سه سطح است. سطح اول به سه حوزه کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شد. در سطح دوم مدل، یازده مقوله جای گرفته‌اند. از میان این مقوله‌ها، هوش مالیاتی، توان عملیاتی، دانش حرفه‌ای در حوزه‌ی کارکرد حرفه‌ای، مقوله‌های تعهد شغلی، معنویت، سلامت فردی و شخصیت مالیاتی در حوزه شایستگی‌های

رفتاری و مقوله های ارتباطات، خانواده، مریگیری، و مهارت های مدیریتی در حوزه شایستگی های زمینه ای جای گرفته اند. در این سطح از شایستگی ها بیشترین اهمیت را مقوله ی تعهد شغلی و کمترین اهمیت را مهارت های مدیریتی به خود اختصاص داده است. در سطح سوم نیز، پنجاه مفهوم شایستگی شناسایی گردید.

- مهم ترین مقوله از شایستگی های کارشناس ارشد مالیاتی، مقوله ی تعهد شغلی است. تعهد شغلی یک از ویژگی های رابطه ی کارشناس ارشد مالیاتی و سازمان امور مالیاتی خواهد بود. کارشناس ارشدی که از منظر این ویژگی، در سطح بالایی قرار داشته باشد همواره برای رسیدن سازمان به اهداف خود، تلاش کرده و در این راه از هیچ کوششی دریغ نخواهد کرد. سعی و تلاش همه جانبه مأموران مالیاتی هم در پیشبرد اهداف سازمانی و هم در موفقیت فرد در سازمان تأثیر خود را بر جای خواهد گذاشت. در این مقوله، مفاهیم شایستگی از منظر اهمیت به ترتیب التزام شغلی، التزام رفتار حرفه ای، التزام رابطه ای، التزام اجتماعی و التزام سازمانی بوده اند.

- در جایگاه دوم اهمیت شایستگی های کارشناس ارشد مالیاتی، مقوله ارتباطات قرار گرفت. این مقوله دارای سه مفهوم برونگرایی ارتباطی، استعداد ارتباطی و ارتباطات تام تعریف شد. در بین این مفاهیم، دو مفهوم اول دارای یک وزن اهمیت شناسایی شدند. کارشناس ارشد مالیاتی در خط مقدم سازمان امور مالیاتی کشور قرار گرفته و در این موقعیت با آحاد مردم جامعه ارتباط دائمی خواهد داشت. اگر کارشناس ارشد مالیاتی از مهارت های ارتباطی قوی برخوردار نباشد چه بسا که کوچک ترین اشتباه او باعث بروز مسئله، حتی در سطح کل سازمان شود. داشتن ارتباطات در دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی برای یک مأمور مالیاتی دارای اهمیت فراوانی خواهد بود. از آنجایی که ارائه ی عملکرد فردی، نقشی بی بدیل در پیشرفت شغلی دارد، در درون سازمان، داشتن ارتباطات قوی می تواند باعث ایجاد و ظهور موقعیت های پیشرفت و موفقیت در سازمان گردد. در بیرون از سازمان هم وجود ارتباطات قوی حلال بسیاری از مشکلات خواهد بود. چه بسا مسئله ای که حل آن زمان و منابع زیادی را لازم داشته باشد با داشتن ارتباطات قوی و مفید در کمترین زمان ممکن و با کمترین هزینه رفع شود. داشتن ارتباطات سالم با مؤدیان در کاهش تنش ها و معضلات هم مفید فایده خواهد بود.

- مقوله بعدی در مدل شایستگی های کارشناس ارشد مالیاتی مقوله ی دانش حرفه ای است.

این مقوله، شامل مفاهیم دانش عملیاتی، دانش مالی و حسابداری، دانش شغلی و تخصصی، دانش و آگاهی‌های مکمل و آگاهی سیاسی و سازمانی شد که از منظر اهمیت به ترتیب گفته شده قرار داشتند. دانش عملیاتی و دانش مالی و حسابداری از نظر خبرگان به یک اندازه اهمیت داشتند. فرایندهای شغلی مأمور مالیاتی، بسیار تخصصی است و متبحر شدن در انجام آن‌ها نیازمند تجربه و مطالعه و آموزش مستمر خواهد بود. کارشناس ارشد مالیاتی متبحر و دارای دانش حرفه‌ای سطح بالا، در انجام وظایف خود مالیات را منصفانه‌تر محاسبه کرده و بسیاری از فرارهای مالیاتی بزرگی که از طریق دور زدن قانون و یا حساب‌سازی در اسناد و مدارک رخ می‌دهد را شناسایی می‌کند و از این طریق عملکردی متمایز از خود به نمایش خواهد گذاشت.

- مقوله‌ی معنویت از منظر خبرگان مالیاتی دارای اهمیتی برابر با دانش حرفه‌ای است. این مقوله به ترتیب اهمیت، دارای سه مفهوم معنویت در رفتار، معنویت در کار و ارزش‌های معنوی تعریف شد. برابری اهمیت این مقوله با مقوله‌ی دانش حرفه‌ای نشان‌دهنده‌ی میزان تأثیر این مقوله در موفقیت کارشناس ارشد مالیاتی خواهد بود. آبراهام مزلو، معنویت را از مهم‌ترین عناصر نگرش انسان‌گرایی می‌دانست. او که معنویت را پدیده‌ای انسانی و جهان‌شمول می‌دانست، در کتاب «ادیان، ارزش‌ها و تجارب اوج» می‌افزاید: روان‌شناسان انسان‌گرا احتمالاً کسی را که به این مسائل (دینی) اهمیت نمی‌دهند باید بیمار یا به لحاظ وجودی ناهنجار تلقی کنند (مزلو، ۱۹۷۰).

- مقوله‌ی شایستگی توان عملیاتی در مدل شایستگی‌های کارشناس ارشد مالیاتی به ترتیب میزان اهمیت دارای سه مفهوم کارآمدی حرفه‌ای، کارآمدی شغلی و توانایی کار دفتری شد. در بعضی از فرهنگ‌نامه‌ها اصطلاح کارآمدی به مفهوم میزان موفقیت در تحقق هدف‌ها یا انجام مأموریت آمده است (معینی، ۱۳۷۰ به نقل از واعظی و موسوی، ۱۳۹۲) یا بعضی بر قابلیت و توانایی رسیدن به هدف‌های تعیین شده و مشخص تعریف کرده‌اند (آقا بخشی، ۱۳۷۸ به نقل از واعظی و موسوی، ۱۳۹۲). توانایی کار دفتری به عملیات اجرایی اداری نظیر گزارش‌نویسی، نگهداری از اوراق و پرونده‌ها و پیروی از دستورالعمل‌ها مرتبط بود و واضح است این مقوله از شایستگی‌ها در سطوح شغلی پایین‌تر سازمانی نمود بیشتری خواهد داشت. یکی از مسئولیت‌های

کارشناس ارشد مالیاتی، مراقبت از اسناد و مدارکی است که به عنوان قراین مالیاتی در رسیدگی‌ها استفاده می‌شود و حتی یک برگ از این اسناد ممکن است در مالیات یک مؤدی تأثیر شگرفی داشته باشد. کارشناس ارشدی که به مسئولیت‌های اداری و یا حتی اخلاقی خود در این مورد اشراف کامل داشته باشد عملکرد موفق‌تری از خود به نمایش خواهد گذاشت. کارآمدی شغلی هم مفهومی با معنای نزدیک به مفهوم قبلی خواهد بود. برخی افراد ذاتاً نسبت به سایرین در انجام وظایف شغلی خود کارآمدتر هستند. شغل مالیاتی، شغل پر چالش و پرفراز و فرودی است. کارشناس ارشد مالیاتی موفق باید از پس تمام مسئولیت‌های محوله خود به راحتی و با اطمینان برآمده و در انجام این وظایف خود را کارآمد نشان دهد. بسیاری کارکنانی که در بهترین حالت در آخرین لحظه به وظایف خود عمل کرده و کاری بیش از وظایف محول شده برای خود متصور نیستند. کارشناس ارشد مالیاتی موفق فردی خواهد بود که در هر زمان و مکانی، خروجی عملکردش نسبت به سایرین چه از لحاظ کمیت و چه از لحاظ کیفیت بیشتر بوده و از هر منبع ورودی کار مانند زمان کمترین مقدار را مصرف کرده باشد.

- مقوله شایستگی بعدی شناسایی شده، هوش مالیاتی است. این مقوله به ترتیب اهمیت شامل مفاهیم شایستگی چابکی فکری، هوش عملیاتی، قدرت تجزیه و تحلیل، توسعه دهنده حرفه‌ای، مهارت‌های فردی، هوش چندوجهی و تفکر چندوجهی بود. در میان این مفاهیم، سه مفهوم اول و همچنین مفاهیم هوش و تفکر چندوجهی دارای وزن اهمیت یکسان بودند. بسیاری از تحقیقات بر رابطه بین ابعاد مختلف هوش افراد با عملکرد آن‌ها صحه گذاشته‌اند. هوش مالیاتی هم ترکیبی از ابعاد هوش مورد نیاز برای یک کارشناس ارشد مالیاتی تعریف شد. کارشناس ارشدی که از هوش مالیاتی بالایی برخوردار باشد در بسیاری از فرایندهای مالیاتی از جمله کشف فرارها و تقلب‌های مالیاتی عملکرد بهتری از خود به نمایش گذاشته و افراد سودجو به راحتی از پس فریب وی بر نخواهند آمد.

- خانواده نقش بی‌بدیلی در موفقیت سازمانی هر کارمندی در هر سازمانی خواهد داشت. پیشرفت و موفقیت قبل از هر چیز، به آرامش و سلامت روانی فرد نیازمند است که این موارد در گروه داشتن خانواده‌ای شایسته خواهد بود. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که تضاد کار- خانواده و تضاد خانواده- کار به طور منفی بر خروجی‌های سازمان از جمله عملکرد شغلی،

رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رضایت خانوادگی تأثیر می‌گذارد (جاج و همکاران، ۲۰۰۶، گراندی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، بیوتل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، کینونن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

هر یک از ابعاد و مفاهیم مقوله شخصیت مالیاتی بر نوعی از فرایندهای مالیاتی تأثیرگذار است. این مقوله به ترتیب اهمیت دارای مفاهیمی همچون باز و پذیرا بودن، وظیفه‌شناسی، سازگاری و موافقت، پایداری هیجانی و برونگرایی شد که در این میان سازگاری و موافقت و پایداری هیجانی از منظر اهمیت دارای وزنی یکسان بودند. مفهوم باز و پذیرا بودن با مفاهیمی چون هوش مالیاتی، توان عملیاتی و... رابطه نزدیکی دارد. کارشناس ارشد مالیاتی که از منظر شایستگی باز و پذیرا بودن در سطح بالایی باشد، نسبت به تجربه‌های جدید مقاومت نداشته بلکه به سمت وسوی این تجربه‌ها خواهد رفت. هر یک از این تجربه‌ها نکات بسیاری را به یک کارشناس ارشد مالیاتی می‌آموزد و از همین طریق باعث رشد فکری و روانی و هوشی وی خواهد شد که این موارد هم، مسیر موفقیت را برای یک مأمور مالیاتی هموارتر خواهد ساخت.

– کارشناس ارشد مالیاتی مسئولیت اداره یک واحد مالیاتی را بر عهده خواهد داشت. برخی مواقع چندین کارشناس و یا کاردان مالیاتی در اداره این واحد مالیاتی زیر نظر کارشناس ارشد به انجام وظیفه می‌پردازند. وجود این افراد در زیرمجموعه کارشناس ارشد، باعث ظهور و وجود مقوله شایستگی مربیگری خواهد شد. مربیگری روشی است برای بهبود عملکرد از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست (وو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). مربیگری یک مدل رشد و توسعه است که اجازه می‌دهد افراد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود بپرسند، همچنین کمک می‌کند خود را دوباره سازمان‌دهی کنند (کالکاوآن و کاترینلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). با این مقوله از شایستگی‌ها که در این پروژه شامل مفاهیمی چون مهارت‌های تعاملی، مهارت‌های منابع انسانی، مهارت‌های تسهیل‌کنندگی و مهارت‌های معلمی بود، یک کارشناس ارشد بیشترین بهره را از وجود افراد زیرمجموعه خواهد برد که نتیجه این

---

1. Judge et al  
2. Grandey et al  
3. Beutell  
4. Kinnunen et al  
5. Woo  
6. Kalkavan & Katrinli

بهره‌برداری صحیح، رسیدن به اهداف واحد مالیاتی با هزینه‌ای کمتر است. هر چه قدر شایستگی‌های مربیگری یک کارشناس ارشد قوی‌تر باشد، نیروهای زیرمجموعه‌ی او بهترین عملکرد را خواهد داشت.

- همه‌ی نیروهای سازمان امور مالیاتی برای انجام هر چه بهتر وظایف خود به مقوله شایستگی سلامت فردی نیاز خواهند داشت. شاید نقش این مقوله از شایستگی‌ها در کارشناس ارشد مالیاتی نسبت به کارکنان غیر مالیاتی پررنگ‌تر نشان داده شود. این مقوله از شایستگی‌ها به ترتیب اهمیت دارای مفاهیمی چون بهداشت روانی، خود پنداره‌های مثبت، بهداشت اخلاقی، بهداشت عاطفی و سلامت و توانایی جسمانی بود. در اکثر موارد یک کارشناس ارشد مالیاتی ملزم به حضور در محل فعالیت مؤدی به جهت به دست آوردن اطلاعات و آگاهی‌های لازم در خصوص نوع و میزان فعالیت مؤدیان خواهد بود. بسیاری از مشاغل که در حیطه‌ی شهری نبوده و از مراکز شهر کیلومترها فاصله دارد. یکی از پیش‌نیازهای انجام سرکشی مداوم به مکان‌ها، داشتن توانایی و سلامت جسمانی خواهد بود.

هرچند که وجود نقص جسمانی نافی توانایی‌های شگرف یک فرد نیست اما کافی است تصور کرد کارشناس ارشدی را که از نعمت داشتن سلامتی در اعضای بدن خود محروم است و ملزم به حضور در کارخانه‌ها در شهرک‌های صنعتی و یا معادن سنگ در دل کوه‌ها است. نقص جسمی در موفقیت کارشناس ارشدی که اراده‌ای پولادین دارد قطعاً نمی‌تواند مانعی ایجاد کند، اما در حالت کلی، سلامت و توانایی جسمانی یکی از پیش‌نیازهای موفقیت یک کارشناس ارشد خواهد بود.

- آخرین مقوله از شایستگی‌های شناسایی شده مقوله‌ی مهارت‌های مدیریتی بود که از منظر خبرگان کمترین تأثیر را در موفقیت یک کارشناس ارشد خواهد داشت. در این مقوله به ترتیب اهمیت مفاهیم مدیریت تیزبین، مدیریت پیش‌بین، پایبندی زیرمجموعه، ممیزی فرایند، مدیریت پیشرو، مدیریت مقتدایی و مدیریت هدف‌گزار وجود دارند. در این مقوله مفاهیم مدیریت پرشمول و مدیریت سامان‌گر حدنصاب اهمیت را کسب نکرده و از این مدل خارج شده‌اند. شایستگی‌های کارشناس ارشد مالیاتی، ترکیب متعادلی از شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های عملیاتی است و این موضوع هم با نوع شغل و جایگاه سازمانی این سطح،

همخوانی دارد. یک کارشناس ارشد مالیاتی در عین اینکه باید مهارت‌های مرتبط با یک مدیر را در اداره واحد مالیاتی خود فراگرفته و استفاده نماید، باید از منظر عملیاتی هم به شایستگی‌های متعددی مسلح باشد چراکه به‌نوعی در خط مقدم سازمان امور مالیاتی کشور قرار دارد. سطحی که شاید بیشترین تماس با مؤدیان را داشته باید و هر رفتار خوب یا بدی هم بیشترین نمود را در جامعه پیدا کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای پاسخ به این سوال که شایستگی‌های کارشناسان ارشد مالیاتی کدامند و شامل چه ابعاد و مولفه‌هایی هستند، با گروه خبرگان، مدیران و کارشناسان مصاحبه‌هایی صورت گرفته و با استفاده از تحلیل محتوا، مدل اولیه تحقیق استخراج شده و ابعاد و مولفه‌ها شناسایی شدند. سپس به منظور شناسایی میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌های موجود در مدل با استفاده از نظرات خبرگان، مدل اعتباریابی گردیده و میزان اهمیت هر کدام مشخص شد. مدل استخراجی، شامل حوزه‌های شایستگی، مقوله‌های شایستگی (ابعاد) و مفاهیم (مؤلفه‌ها) شایستگی شد. حوزه‌ها، در سطحی کلی، شایستگی‌ها را دسته‌بندی کرد. قرابت مفهومی و سنخیت، معیار این دسته‌بندی قرار گرفت.

در بسیاری از تحقیقات قبلی، مقوله‌ها (ابعاد) و مفاهیم (مؤلفه‌ها) معرفی شده، به‌صورت پراکنده و غیر هم‌وزن 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، این سطوح متشکل از حوزه‌های شایستگی، مقوله‌های شایستگی و مفاهیم (مؤلفه‌های) شایستگی است. وکولا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) و ال‌باز و ال‌سائق<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) و زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۱) و فرهادی نژاد (۱۳۹۲) 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 حوزه‌هایی کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای یا اسامی مشابه جای داده‌اند. برای مثال اکاترینی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)،

1 . Vacola

2 . El-Baz, H.S. and El-Sayegh

3 . Ekaterini

زوپیاتیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، بومن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، پاتاناکول و میلوسویک (۲۰۰۸)، انیس (۲۰۰۸)، نلسون (۲۰۰۶)، ویتاللا (۲۰۰۵)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱) یکی از حوزه‌های شایستگی که معرفی کرده‌اند شایستگی‌های فنی است. همچنین بومن (۲۰۱۰)، ویرتانن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) به نقل از بومن (۲۰۱۰)، رضایت و دیگران (۱۳۹۰) شایستگی‌ها و ویژگی‌های اخلاقی را شناسایی کرده‌اند و تنها رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱) شایستگی‌های زمینه‌ای (محیطی) را ذکر نموده‌اند.

در این تحقیق نشان داده شد که سطح شغلی کارشناس ارشد مالیاتی نیازمند افرادی است که دارای شایستگی‌هایی نظیر تعهد شغلی، دانش حرفه‌ای، هوش مالیاتی، توان عملیاتی، سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی، مربیگری، خانواده‌ی شایسته، ارتباطات گسترده و نیز مهارت‌های مدیریتی باشند تا بتوانند مالیات را در سطح عالی کیفی و کمی وصول نمایند و سازمان را به اهداف و چشم‌انداز تعریف شده‌ی خود برسانند. این مقوله‌ها و مفاهیم شایستگی شناسایی شده می‌تواند به عنوان راهنمایی کلی برای تمامی فرایندهای منابع انسانی مرتبط با این سطح شغلی مورد استفاده قرار گیرد. با وجود این مدل شایستگی، در عین توجه به تک تک شایستگی‌ها، تصویری کلی نیز از الزامات شغلی حاصل خواهد شد که قطعاً در حل بسیاری از مشکلات پرسنلی راه گشا خواهد بود.

### پیشنهادها

اگر سازمان امور مالیاتی کشور وجود مشکلات عدیده در سامانه‌های منابع انسانی فعلی و لزوم تغییر و مهاجرت از تفکر و سامانه‌های سنتی در اجرای فرایندهای آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و دیگر فرایندهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی به سامانه‌های مدرن را بپذیرد، این چنین مدل‌های شایستگی و همچنین بروز رسانی دوره‌ای و مستمر آن‌ها، طی کردن این مسیر را سهل تر و سریعتر خواهد ساخت.

۱- اکنون برای این موضوع که در ارتقاء یک کارشناس مالیاتی به سطح کارشناس ارشد مالیاتی، چه شاخص‌هایی باید سنجیده شده و مورد بررسی قرار گیرد، راهنمایی وجود خواهد داشت؛ و یا اینکه برای ارتقاء یک کارشناس مالیاتی چه رفتارهایی باید با آموزش، ایجاد یا

---

1. Zopiatis  
2. Bowman  
3. Virtanen



تقویت شود، نقشه‌ی راهی مطمئن وجود خواهد داشت.

۲- بخش منابع انسانی سازمان می‌تواند به وسیله مدل، مهارت‌های درخواستی و مهارت‌های ضروری هر سطح شغلی را از تعیین کرده تا در هنگام انجام مصاحبه‌ها هر فرد را با پروفایل شایستگی و سطوح آن مقایسه کنند. به این ترتیب ابزار و روند استخدام کارآمدتر شده و مدیران رده بالاتر، زمان کمتری صرف بررسی رزومه‌ها و مصاحبه‌های بی نتیجه می‌کنند.

۳- با توجه به این که مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل بسیار زیاد نیستند، می‌توانند به عنوان معیار ارزیابی در کنار دیگر معیارها به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد مأموران مالیاتی قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل به عنوان معیاری جهت خودارزیابی مأموران مالیاتی کنونی مورد استفاده قرار گرفته تا بدین وسیله آن‌ها دریابند که فاصله آن‌ها با وضع مطلوب تا چه حد است.

۴- 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 وسیع تری که نسبت به تعریف فرآیندهای این سطوح شغلی به وسیله مدل‌های شایستگی پیدا خواهد کرد، فعالیت‌های غیر ضروری و کلیدی را تمیز داده و فرایندهایی را که به شایستگی، تخصص و تبحر محوری نیاز ندارد، برون‌سپاری کند.

۵- همچنین می‌توان شایستگی‌هایی که در این مدل برای سطوح مختلف شغلی در رتبه‌بندی صورت گرفته، حائز بیشترین اهمیت و تأثیر در موفقیت مأموران مالیاتی گردیده‌اند، برای مدیران منطقه‌ای به صورت دوره‌ای و مستمر از طریق هم‌اندیشی‌ها، اجلاس‌ها، دوره‌های آموزشی و... مورد تأکید قرار گرفته تا از این طریق تمرکز مدیران منطقه‌ای برای ارزیابی و یا تشویق این گونه شایستگی‌ها در مجموعه‌ی تحت مدیریت خود بیشتر شده و موجبات هم‌افزایی در تقویت این شایستگی‌ها در سطح کشور فراهم گردد.

با توجه به موارد ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور به واسطه‌ی 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 ترسیم شده و انجام مأموریت‌های اساسی خود گامی بلند و روبه‌جلو بردارد.

## منابع

- احمدی، علی اکبر، حسن درویش، محمدجواد سبحانی فر و حامد فاضلی، کبریا (۲۰۱۳). مدل سازی شایستگی های منابع انسانی بر اساس آموزه های نهج البلاغه (مطالعه موردی؛ سنخیت سنجی شایستگی های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق (ع)). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، ۲، ۸۳-۱۰۸.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان. استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت. مجله راهبرد، بهار ۱۳۸۹ - شماره ۵۴، ص ۲۲۵ تا ۲۴۲
- بامداد صوفی، جهانیار، شهباز مرادی، & سلیمی. (۲۰۰۵). تحلیل محتوا با استفاده از نظریه بنیادین، رویکردی عملیاتی و نوین در روش تحقیق کیفی. مطالعات مدیریت صنعتی، ۳(۸)، ۷۰-۵۵.
- سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۴
- سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۷
- دیانتی، محمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸)، شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۶، تیر ماه
- رضایت، غلامحسین، یمنی دوزی سرخابی، محمد، کیامنش، علیرضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی شایستگی های روسای دانشگاه های دولتی ایران. دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان
- زاهدی، شمس السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳۹-۹۵
- عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۴) پیشنهاد طرح، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- عسکری، علی (۱۳۹۴). سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی، سازمان امور مالیاتی کشور
- فرهادی نژاد، محسن، لگزیان، محمد، منصوریان، یزدان، کفاش پور و آذر. (۲۰۱۴). مدیریت دولتی اثربخش در سازمان های ایرانی؛ نظریه پردازی داده بنیاد. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، ۳، ۷۰-۵۵.
- واعظی احمد و موسوی سید غلامرضا (۱۳۹۲). پژوهشی در کارآمدی نظام جمهوری

اسلامی، علوم سیاسی، سال پانزدهم، شماره پنجاه و نهم، پاییز ۱

هوشیار، وجیهه و رحیم نیا، فریرز. (۲۰۱۳). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم

بانکی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۱۳)، ۵۵-۶۸.

Asumeng, M. A. (2014). Managerial competency models: a critical review and proposed holistic-domain model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-20.

Butler, M, and Fleming, S, (2002), *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service*, First published by the Institute of Public Administration, Ireland

Boyatzis, Richard E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Beutell, N. J. (2010). Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. *Career Development International*, 15(5), 501-518.

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

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

pproaches. *Information Management & Computer Security*; 14, 4; p. 51.

Dubois, D. D, & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Nicholas Brealey.

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, PP.3-12

Ekaterini, G. (2011). A qualitative approach to middle managers' competences. *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 5, 553 – 575.

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*

- Grandey, A, L Cordeiro, B, & C Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi- source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323.

- 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.

- Johnson, B.R. (1997), *Examining the validity structure of qualitative*

research, Education, Vol. 118, No. 3, PP. 282-292

- Judge, T. A., Ilies, R., & Scott, B. A. (2006). Work-family conflict and emotions: Effects at work and at home. *Personnel Psychology*, 59(4), 779-814.

- Kansal, J., & Jain, N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach.

-Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.

- Kinnunen, U, Feldt, T, Mauno, S, & Rantanen, J. (2010). Interface between work and family: A longitudinal individual and crossover perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 119-137.

- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.

- Maslow, Abraham H (1970) Religions Values and Peak Experiences, Kappa delta Pi Publications

- McClelland, David C. (1973, January). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

-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

- 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.

-Nelson, A. (2006), Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders", Capella University, a doctor of dissertation

- Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008), A competency model for effectiveness in managing multiple projects, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, pp. 118-131

- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1998). *Mastering the instructional design process* (2nd, Trans).

- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE Publications India.

- Sangka, K. (2016). A competency model for operations managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) providers.

- Russo, D. (2016). Competency Measurement Model'. In *European Conference on Quality in Official Statistics (Q2016)*, Madrid (pp. 1-22).

- 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.

- Vacola, M, Soderquist, K, Prastacos, G. (2007), "Competency management in support of organizational change", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 34, pp. 260-275.

- 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

- Walker, J. (1980). Human resource planning. New York: McGraw-Hill.

- 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.

- Woo, H. R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.

- Zopiatis, A. (2010), Is it art or science? Chef's competencies for success, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, PP. 459-467

