

شایستگی‌های رفتاری توفیق در مهارت اعمال نفوذ بر منابع انسانی

حسن کولیوند^۱، حسن چهارمحالی^۲

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۱، پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱)

چکیده

امروزه متخصصان مدیریت به مدیران توصیه می‌کنند از طریق مهارت‌ها و شایستگی‌های رفتاری بر منابع انسانی نفوذ کنند؛ بنابراین آگاهی و دانش رهبران و مدیران از اصول زیربنایی اعمال نفوذ موجب می‌شود که آنان از اثرات راهبردی اعمال نفوذ و جلب اطاعت پیروان بهره‌مند گردند. دانشگاه‌های افسری آجا، مهد تربیت و آموزش دانشجویان متعهد و توانمند است؛ از این رو انتظار می‌رود فرماندهان شاغل در این دانشگاه‌ها، واجد شایستگی‌های رفتاری مورد نیاز جهت اعمال نفوذ بر منابع انسانی خود از جمله دانشجویان باشند. هدف اصلی این پژوهش نیز، شناسایی و اولویت‌بندی این شایستگی‌هاست. این پژوهش، آمیخته و از حیث هدف، اکتشافی و بصورت موردی در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) انجام شده است. جامعه آماری آن، کلیه فرماندهان و مدیران دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) می‌باشد که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بصورت گلوله برفی، تعداد ۲۱ نفر از خبرگان، به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از انجام پژوهش اکتشافی و شناسایی عوامل، از طریق مصاحبه با خبرگان و با استفاده از رویکرد دلفی فازی، ۱۳ مؤلفه شناسایی و اولویت‌بندی شدند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رفتاری انصاف، رهبری خدمتگزار، همدلی سازمانی و هوشیاری اجتماعی از اهمیت و اولویت بالاتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های رفتاری، اعمال نفوذ، منابع انسانی، دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص).

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه لرستان و عضو هیئت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

Corresponding Author E-mail: koolivandhasan@yahoo.com.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علوم و تحقیقات و عضو هیئت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، تهران، ایران.

۱. مقدمه

آگاهی رهبران و مدیران از اصول زیربنایی اعمال نفوذ بر منابع انسانی موجب می‌شود که آنان از اثرات راهبردی اعمال نفوذ که شامل فرمانبرداری، اطاعت، همنوایی، تقلید، قانع‌سازی، همانندسازی، درونی کردن و تغییر نگرش منابع انسانی است، بهره‌مند شوند. معیار واقعی در فرایند رهبری، نفوذ است، نه بیشتر و نه کمتر. این مشخصه رهبری، گویای به کارگیری صحیح قدرت و اختیار در سطوح مختلف سازمان به وسیله رهبران است. اما فقط مسئله، نفوذ و اثرگذار بودن نیست، بلکه مهمتر از آن، مهارت و چگونگی اعمال نفوذ است. از این رو علت عدم توفیق برخی مدیران، ضعف آنان در بکارگیری مهارت‌های رفتاری از جمله مهارت اعمال نفوذ معرفی شده است؛ زیرا مدیریت و رهبری معمولاً بر اعمال نفوذ و جلب اطاعت مبتنی است و بدون آن هیچ نظامی کارایی ندارد؛ بطوریکه انجام وظایف و مسئولیت‌های هر مجموعه‌ای بدون نظام "رهبری-اطاعت" امکان‌پذیر نیست. سازمانی که از اطاعت کارکنانش برخوردار نیست نمی‌تواند اهدافش را محقق کند؛ زیرا کاری انجام نمی‌شود که به هدف معطوف باشد؛ از این رو صاحب‌نظران، شرط تحقق رهبری را نفوذ و متعاقب آن "جلب اطاعت پیروان" دانسته‌اند؛ یعنی بدون اطاعت منابع انسانی، رهبری تحقق نمی‌یابد؛ دست کم باید توفیق‌ها و ناکامی‌های بسیاری از رهبران جهان را به کیفیت جلب اطاعت پیروان‌شان نسبت داد؛ (اسکندری و ثمنی، ۱۳۹۱، ص ۴۰)

آنچه که در باب اهمیت اعمال نفوذ و جلب اطاعت در سازمان‌ها گفته شد دارای اهمیت و ضرورتی دوچندان در دانشگاه‌های افسری آجا می‌باشد زیرا در این دانشگاه‌ها نه تنها می‌بایست وظایف و مسئولیت‌های واگذاری به دانشجویان در ارتباط ۲۴ ساعته و شبانه‌روزی با فرماندهان نظیر هر سازمان دیگر انجام گردد بلکه رسالت و مأموریت تربیتی و آموزشی این دانشگاه‌ها، فرایند تغییر نگرش، جامعه‌پذیری، آموزش فرمانبرداری و اطاعت، ایجاد همنوایی، تقلید، قانع‌سازی، همانندسازی، درونی کردن مبانی امنیتی و مکتبی و تغییر نگرش آنان نیز می‌بایست توسط همین فرماندهان و از طریق اعمال نفوذ و جلب اطاعت دانشجویان محقق گردد. پر واضح است که هر چقدر مهارت‌های اعمال نفوذ بر دانشجویان در این دانشگاه‌ها تقویت گردد کارهای خطیر پیش‌گفته با سهولت و کیفیت بالاتری انجام خواهد شد. بطور کلی دانشگاه‌های افسری آجا برای تحقق اهداف و انجام برنامه‌های خود لازم است تا همه فرماندهانش در سطوح متفاوت، واجد بالاترین سطح از مهارت اعمال نفوذ بر منابع انسانی خود باشند. هر چند فرماندهان منصوب در تمام پست‌های فرماندهی در این دانشگاه‌ها، از فرماندهان و معاونان گروهان، گردان گرفته تا فرماندهی تیپ و هنگ دانشجویان که ارتباط شبانه‌روزی و مستمر با دانشجویان دارند، در ارتش کار کرده‌اند و ساختار آن را می‌شناسند لیکن جهت تسهیل و تسریع در تحقق اثربخش برنامه‌ها و اهداف و مأموریت‌های علمی و نظامی، این فرماندهان می‌بایست از بین نخبگان و بهترین افرادی انتخاب شوند که واقعا توانایی و شایستگی

فرماندهی را در این دانشگاه‌ها را داشته باشند از این رو با توجه به اینکه هدف اصلی این دانشگاه‌ها، تربیت و آموزش دانشجویان متعهد و توانمند است، انتظار می‌رود سازمانی با چنین هدفی، فرماندهان آن واجد شایستگی‌های رفتاری باشند که آنها را در مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت منابع انسانی اعم از دانشجویان و سایرین، یاریگر باشد؛ این مهارت موجب می‌گردد که فرماندهان بر دانشجویان خود نفوذ کنند و الگوها، ارزشها، مفاهیم، هنجارها و علوم و فنون علمی و نظامی مورد نظر آجا را به دانشجویان منتقل نمایند و آنها را نیز افرادی مطیع و اطاعت‌پذیر تربیت نمایند. بدیهی است فقدان یا ضعف چنین مهارتی در فرماندهان، تحقق رسالت و مأموریت آموزشی و نظامی دانشگاه‌های مذکور را با مشکل و کندی، مواجه و انتقال آموزه‌های مورد نظر آجا و جامعه‌پذیری و متقاعدسازی دانشجویان را با مشکل روبرو می‌کند و در نتیجه، آینده آجا را از وجود کارکنانی اطاعت‌پذیر، ماهر و کاردان محروم می‌کند؛ از این رو نتایج این پژوهش به ویژه برای کمک به فرماندهان و مدیران در توسعه، تقویت و توفیق در مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت دانشجویان، بسیار مفید خواهد بود. با توجه به مطالب گفته شده اینک سوال اصلی این پژوهش به ذهن متبادر می‌گردد که شایستگی‌های رفتاری توفیق در مهارت اعمال نفوذ منابع انسانی در دانشگاه‌های افسری آجا، چه عواملی هستند و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی همان لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت انجام کار است شایستگی‌ها با عباراتی چون ارزش‌ها، مدل ذهنی، دانش مرتبط با کار، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای وظایف غیر معمول بیان می‌شوند. آگاهی از اینکه این ویژگی‌های شخصیتی در عملکرد کاری و رفتاری مؤثر دیده می‌شوند، جنبه رفتاری شایستگی‌ها را مشخص‌تر می‌کند (Kamoche, 1996, p43) جدول ۱ تعاریف شایستگی را نمایش می‌دهد:

جدول ۱: تعاریف شایستگی

منبع	تعاریف شایستگی
(McClelland & Spencer, 1993)	شایستگی، ترکیبی است از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش یا ارزش، محتوای دانش یا مهارت رفتار شناختی و هرگونه ویژگی فردی که ممکن است به گونه‌ای سنجش و بین مدیران متوسط و برتر تمایز قائل شود.
(Taher, 2007)	ترکیبی از مهارت، دانش و نگرش مورد نیاز برای انجام دادن وظیفه.
(Bonder, 2003)	دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار به خدمت عالی منجر می‌شود.
(کرمی، ۱۳۸۶، ص ۱۶)	مجموعه‌ای از رفتارهای به کارگیری شده که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی و انگیزه را منعکس کرده و با عملکرد در نقش سازمانی مرتبط است.

۲-۱- نفوذ بین فردی^۱

افراد دارای این ویژگی، سطح بالایی از خودآگاهی و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی دارند و در تغییر دادن نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارشان برای سازگاری با موقعیت‌های اجتماعی مختلف، بسیار ماهرانه عمل می‌کنند (Wu et al, 2013,p43). کسانی که از نفوذ بین فردی بیشتری برخوردارند قادرند به طور راهبردی رفتار خود را در رابطه با افراد مختلف در محیط‌های گوناگون تغییر دهند (Ferris et al, 2008,P54). فروتن و متقاعد کننده هستند که به عنوان توانایی فرد برای انطباق پذیری و انعطاف پذیری تلقی می‌گردد (Kaylee, 2011, P65). این افراد از یک سبک متقاعدکننده زیرکانه برای اعمال نفوذ بر دیگران استفاده می‌کنند (Bing et al, 2011, P572) و سبک شخصی نافذی دارند که می‌توانند به آن طریق تاثیر زیادی بر اطرافیان خود بگذارند. آنها انعطاف‌پذیری بالایی داشته و قادر به انطباق رفتار خود با هر شرایطی هستند تا با آن روش، پاسخ مطلوب را از دیگران دریافت کرده و به اهداف مورد نظر برسند (Phipps & Prieto, 2011,P76).

جدول ۲: تعاریف نفوذ بین فردی

منبع	تعاریف نفوذ بین فردی
(Perrewe & Nelson, 2004,P369)	مهارت مدیر در نفوذ بر کسانی که با آنها تعامل دارد
(Ferris et al, 2009,P43)	مهارت ایجاد تغییرات مطلوب در افراد دیگر
	توانایی تاثیر قوی بر اطرافیان خود
(Ferris,2007,P32)	توانایی درک و فهم موقعیت‌های اجتماعی و انتخاب بهترین و موثرترین استراتژی رفتاری متناسب با آن موقعیت به منظور برقراری ارتباط آسان با دیگران
(موسی‌خانی و محمدنیا، ۱۳۸۵، ص۱۶۸)	نوعی مهارت رفتاری است که می‌تواند رفتار شخص را تغییر یا تحت تاثیر قرار دهد

۲-۲- رهبری خدمتگزار

رهبر خدمتگزار، با هوش و زیرکی خود در میان زیردستان نفوذ می‌کند و به جای اینکه با اجبار با آنها برخورد کند، آنها را نسبت به راهی که باید پیموده شود، متقاعد می‌سازد؛ رهبری که از این ویژگی برخوردار باشد به فرایندهای نوآورانه معتقد است و زیردستان به او اعتقاد دارند، زیرا آنها می‌دانند که او یک رهبر بصیر است و نسبت به آینده آگاهی دارد. در راستای اثربخشی سازمان مهم این است که همواره رهبران، پیروان و کارکنان خود را در دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه خودشان حمایت و

^۱ - Interpersonal Influence

پشتیبانی کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار بوسیله احترام نهادن به شأن افراد، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می‌دهند (omoh, 2007,P76)

۳-۲- همدلی سازمانی

اگر در روابط میان کارکنان، تعاملات مدیران و یا ارتباطات میان این دو گروه، که از اهمیت زیادی برخوردار است، حس بی تفاوتی، رایج و غالب شود، برای سازمان بسیار ویرانگر و زیان‌آور خواهد بود مدیران و کارکنان باید به نیازهای یکدیگر پاسخ مناسب و درست دهند، احساسات یکدیگر را مشاهده و درک کنند و نسبت به آن آگاهانه و به موقع، واکنش مناسب نشان دهند که این روشن‌ترین معنای همدلی است. جدول ۳ برخی تعاریف همدلی سازمانی را نمایش می‌دهد:

جدول ۳: تعریف همدلی سازمانی

منبع	تعریف همدلی سازمانی
(موسی‌خانی و محمدنیا، ۱۳۸۵، ص ۱۶۸)	توانایی تشخیص، درک و پاسخگویی به احساسات دیگران
	مهارتی برای تشریح احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد
	ابراز احساس واقعی روانی انسان به صورت داوطلبانه و خودجوش به کارکنان و چیزهایی که آنها درک می‌کنند

همدلی خوب و مناسب می‌تواند اثراتی از جمله: پیشگیری از رفتارهای ناخوشایند، بهبود فرایند تصمیم‌گیری‌ها، جلوگیری از تعارضات و سوء تفاهم‌ها، افزایش تمایل به مشارکت در فعالیت‌های گروهی، تسهیل‌گر بیان احساسات خود و درک احساسات دیگران (شهراسبی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۷۴) و در نتیجه افزایش مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت را در پی داشته باشد.

۴-۲- هوشیاری اجتماعی

اشاره به توانایی افراد در درک دقیق موقعیت‌های اجتماعی دارد که شامل رفتارهای خود و دیگران است (Perrewe et al, 2007,P369) رهبران مؤثر از زیرکی اجتماعی و سازگاری به منظور ارزیابی موقعیت و تدوین استراتژی نفوذ مناسب استفاده می‌کنند و آن را به شیوه واقعی، صادقانه و معتبر اجرا می‌کنند. رهبران زیرک، اثرگذار و متنفذ هستند زیرا آن‌ها بطور زیرکانه، موقعیت‌ها را درک و رفتار خود را بر اساس آن تعدیل می‌کنند (Ferris et al, 2005,P42) افرادی که از نظر اجتماعی هوشیار (زیرک) هستند از خودآگاهی، بصیرت و حساسیت زیادی نسبت به محیط‌های اجتماعی برخوردارند. این افراد پیوسته مراقب دیگران و وضعیت‌های اجتماعی آنها هستند و رفتار خود را بر

اساس آن تعدیل می‌کنند و قادرند بطور دقیق موقعیت‌های اجتماعی و تعاملات فردی را که در این موقعیت‌ها رخ می‌دهد شناسایی کنند. آن‌ها توانایی زیادی برای متقاعد کردن دیگران دارند و این توانایی را برای اهداف مختلف به کار می‌برند (Ferris et al, 2008,P83) شایستگی‌های اجتماعی این افراد، امکان تحقق اهداف فردی یا سازمانی را از طریق درک و نفوذ بر دیگران در تعاملات اجتماعی کاری افزایش می‌دهد (Blickle et al, 2010, P331).

۲-۵- صداقت آشکار

صداقت آشکار به بهترین شکل به مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت موفقیت‌آمیز توجه (Ferris et al, 2008,P102) و به داشتن اعتبار، صداقت و انسجام اشاره دارد. افرادی که از صداقت آشکار برخوردارند اعتماد و اطاعت پیروان و همکاران خود را هنگامی که درگیر تلاش‌های نفوذ می‌شوند جلب می‌کنند (Blickle et al, 2010,P333) این افراد صمیمی، قابل اعتماد، درستکار و صادق هستند (Perrewe et al, 2004,P371) به دلیل صمیمیت آشکار، اعمال آنها به عنوان فریبکاری تلقی نمی‌شود و دیگران آنها را قابل اعتماد می‌دانند (Bing et al,2011, p565). با برخورداری از اعتماد به نفس و امنیت شخصی، دیگران را مجذوب خود کرده و به آنها احساس آسودگی القاء می‌کنند؛ این رهبران نه تنها بطور دقیق می‌دانند در موقعیت‌های اجتماعی مختلف چه کاری انجام دهند، بلکه می‌دانند چگونه آن را انجام دهند تا کار آنها به شیوه‌ای اصیل و صادقانه تفسیر شود (Liu,2007,P147). افراد دارای این مهارت، افرادی صادق، باز و صریح هستند و یا اینطور به نظر می‌رسند که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القاء نموده و در آنها نفوذ می‌کنند (Ferris et al,2005,P103). این مهارت عامل مهمی برای نفوذ و جلب اطاعت دیگران می‌باشد چرا که بر نیت‌های درک شده یا انگیزه‌های رفتار نمایش داده شده تاکید دارد (Ferris et al,2007,P109)

همچنین یافته‌های مختلف نشان داده است که فرماندهان فاقد انعطاف و یا دارای انعطاف فوق‌العاده زیاد (بی ثبات و دمدمی مزاج) قادر به نفوذ بر منابع انسانی خود نیستند. چنانچه در یگان‌های تحت امر چنین مدیران یا فرماندهانی، اعمال نفوذ و جلب اطاعت نیز محقق گردد، مدت آن با دوام و پایدار نخواهد بود. همچنین فرماندهان با حسن خلق، که اقتدار و قاطعیت آنان هم زبازد همگان است، بیشتر از سایر فرماندهان می‌توانند بر کارکنان نفوذ کرده و اطاعت آنان را جلب کنند؛ بدیهی است فرماندهانی که با شوخی‌های خارج از نزاکت، سبک‌سری و اعمال تخفیف، فاصله اجتماعی خود را با افراد تحت امر از بین می‌برند، هرگز قادر به نفوذ ماندگار و جلب اطاعت در افراد تحت امر خویش نخواهند بود. علاوه بر آن فرماندهانی که با گذشت، اغماض، ابراز لطف، افراد تحت امر خویش را مدیون می‌سازند، میزان نفوذپذیری خویش را فزونی می‌بخشند (الیاسی، ۱۳۹۰، ص ۵۲). کلام نیز ابزار نیرومند نفوذ در اعماق ذهن و روان دیگران است از این رو فرماندهانی که از مهارت‌های کلامی و

قدرت سخنوری برخوردارند به آسانی می‌توانند دیگران را به اجابت دستور خویش ترغیب کنند؛ ضمناً بسیاری از افراد، تنها زمانی به اطاعت از افراد مافوق مجاب می‌شوند که احساس کنند آنان مسئولیت دستورهای خویش را بر عهده می‌گیرند؛ در غیر این صورت، ممکن است ترس از پیامدهای احتمالی رفتار، مانع جلب اطاعت گردد. (همان منبع، ص ۵۳). مضافاً اینکه انصاف و عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه مدیران با کارکنان^۳ شان اشاره دارد و احساس بی‌عدالتی یا برخورد غیرمنصفانه غالباً علتی برای عدم توفیق در اعمال مهارت نفوذ و جلب اطاعت و ادراک عدالت سازمانی و انصاف منجر به توفیق در این مهارت می‌گردد.

۳- پیشینه پژوهش

۳-۱- تحقیقات انجام شده داخلی

خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی انجام‌شده مرتبط با موضوع این پژوهش به شرح جدول ۴ می‌باشد:

جدول ۴: تحقیقات انجام شده داخلی

پژوهشگر	عنوان	نتیجه
شیانی و همکاران (۱۳۹۴)	شناسایی شایستگی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی (ع)	عوامل موثر بر شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی به ترتیب اولویت شامل: تفکر منطقی، نگرش علمی دانشگاهی، نوآوری، مدیریت راهبردی و مدیریت مشارکتی و کارگروهی می‌باشد.
الوانی و همکاران (۱۳۹۵)	طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان آجا	ارائه الگوی شایستگی در قالب ارائه ۵۱۶ کد، ۸۴ مفهوم و چهار مقوله اصلی که این مقوله‌ها شامل: شایستگی‌های فردی با ۲۸ مفهوم، شایستگی‌های بین فردی با ۶ مفهوم، شایستگی‌های سازمانی با ۴۱ مفهوم و شایستگی‌های بینشی با ۹ مفهوم.
اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰)	مدل شایستگی مدیران دولتی ایران	اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگزاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و شایستگی‌های شخصی از شایستگی‌های مدیران دولتی به شمار می‌آید.
درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)	ارائه مدل شایستگی در توسعه مدیران منابع انسانی	شایستگی‌های مدیران منابع انسانی عبارتند از: پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی، مسئولیت‌پذیری، رهبری، خلاقیت در تطبیق، پیگیری و نتیجه‌گرایی، مدیریت تیمی، توانمندسازی، حل مسأله، روحیه خدمت، شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی- سیستمی، جلب اعتماد، ارتباطات شفاهی، انعطاف‌پذیری، آراستگی و فهم مالی
الیاسی، (۱۳۹۰)	بررسی ابعاد روان شناختی نظم و انضباط در مراکز آموزش ناجا	برخی روش‌های جلب اطاعت و انضباط افراد تحت امر عبارتند از: تعهد، متقاعدسازی، مذاکره، فشار و اصرار.

۳-۲- تحقیق‌های انجام شده خارجی

خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های خارجی انجام‌شده مرتبط با موضوع این پژوهش به شرح جدول ۵ می‌باشد:

جدول ۵: تحقیق‌های انجام شده خارجی

پژوهشگر	عنوان	نتیجه
(Hang & Yang 2009)	طراحی سیستمی برای مدیران سطح متوسط بر اساس مدل شایستگی	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از: نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتمادبه نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی.
(Lee, 2010)	مطالعه شایستگی‌های کارکنان دارای عملکرد بالا	افراد دارای عملکرد بالای نیاز دارند که شایستگی‌های مانند موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند.
(Cochran, 2009)	توسعه مدل‌های شایستگی برای قرن ۲۱	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان

۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، آمیخته و از حیث هدف، اکتشافی است. در ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی بدست آمده از مطالعات اکتشافی، مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های رفتاری توفیق در مهارت اعمال نفوذ مشخص شده است و سپس با استفاده از روش تحقیق پیمایشی، نظر خبرگان درباره این شایستگی‌ها بدست آمده است و در ادامه با روش دلفی فازی، عوامل مذکور اولویت‌بندی شدند. جامعه آماری این پژوهش، کلیه فرماندهان و مدیران دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) می‌باشد که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بصورت گلوله برفی تعداد ۲۱ نفر از خبرگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از انجام پژوهش اکتشافی و شناسایی عوامل، از طریق مصاحبه با خبرگان و با استفاده از رویکرد دلفی فازی، ۱۳ شایستگی رفتاری توفیق در مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت منابع انسانی شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

۵- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در جدول ۶ ویژگی‌های جامعه شناختی اعضای نمونه ارائه شده است.

جدول ۶: ویژگی‌های جامعه شناختی نمونه آماری

متغیر		فراوانی
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۸
	دانشجوی دکتری	۶
	دکتری	۷
سابقه فرماندهی	تا ۱۰ سال	۴
	۱۰ تا ۱۵ سال	۵
	۱۵ تا ۲۰ سال	۹
	بیشتر از ۲۰ سال	۳

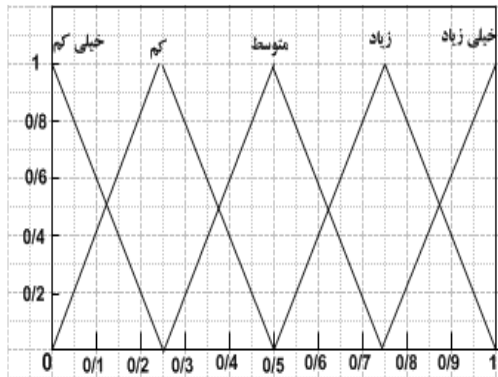
بعد از مصاحبه با اعضای نمونه آماری، شایستگی‌های رفتاری توفیق در مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت دانشجویان به شرح جدول ۷ احصاء گردیده است.

جدول ۷: شایستگی‌های رفتاری توفیق در مهارت اعمال نفوذ و جلب اطاعت

مؤلفه‌ها	
نفوذ بین فردی	پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش
همدلی سازمانی	ثبات شخصیتی
مهارت کلامی	مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار
رهبری خدمتگزار	اجتناب از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر
هوشیاری اجتماعی	مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش
اعتمادسازی	انصاف و عدالت محوری
صداقت آشکار	

۵-۱- تعریف متغیرهای کلامی

در مرحله بعد، عوامل تبیین شده، در قالب پرسشنامه طراحی و با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها، در اختیار آن‌ها قرار داده شد تا از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را ابراز کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثر دارد از این رو با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. بدیهی است این مؤلفه‌ها با توجه به شکل ۲ و جدول ۴ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۲: دامنه متغیرهای کیفی

جدول ۸: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

۵-۲- نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله شایستگی‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه، در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای کلامی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها، مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3)$$

$$= \left(\frac{1}{n} \sum_{i=0}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n a_3^{(i)} \right)$$

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

که در این فرمول A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بدیهی است روش‌های مختلفی برای فازی‌زدایی مقادیر نهایی هر یک از مؤلفه‌ها وجود دارد که در این پژوهش از روش ساده مرکز ثقل بر اساس رابطه زیر برای فازی‌زدایی مقادیر هر یک از مراحل

دلفی استفاده شد:

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3}$$

جدول ۹: میانگین دیدگاه خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی (u _j , m _j , l _j)	S _j
نفوذ بین فردی	(۰/۰, ۵۹/۰, ۸۴/۹۷)	۰/۸۰
همدلی سازمانی	(۰/۰, ۵۸/۰, ۸۳/۹۷)	۰/۷۹
رهبری خدمتگزار	(۰/۰, ۵۹/۰, ۸۴/۹۸)	۰/۸۰
هوشیاری اجتماعی	(۰/۰, ۵۵/۰, ۸۰/۹۴)	۰/۷۶
مهارت کلامی	(۰/۰, ۵۶/۰, ۸۱/۹۷)	۰/۷۸
پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش	(۰/۰, ۵۵/۰, ۸۰/۹۵)	۰/۷۷
ثبات شخصیت	(۰/۰, ۴۷/۰, ۷۱/۸۸)	۰/۶۹
مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار	(۰/۰, ۵۵/۰, ۸۰/۹۵)	۰/۷۷
اجتناب از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر	(۰/۰, ۵۳/۰, ۷۸/۹۴)	۰/۷۵
مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش	(۰/۰, ۴۵/۰, ۷۰/۸۹)	۰/۶۸
انصاف و عدالت‌مداری	(۰/۰, ۵۸/۰, ۸۳/۹۸)	۰/۸۰
صداقت آشکار	(۰/۰, ۵۸/۰, ۸۳/۹۸)	۰/۸۰
اعتمادسازی	(۰/۰, ۵۵/۰, ۸۰/۹۵)	۰/۷۷

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

۵-۳- نظرسنجی مرحله دوم

در این مرحله نیز مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای کلامی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به متغیرهای شناسایی شده در نظرسنجی مرحله دوم به شرح جدول ۱۰ می‌باشد.

جدول ۱۰: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی (u_j, m_j, l_j)	s_j
نفوذ بین فردی	(۰/۰، ۵۸/۰، ۸۳/۹۷)	۰/۸۰
همدلی سازمانی	(۰/۰، ۱، ۶۱/۸۶)	۰/۸۲
رهبری خدمتگزار	(۰/۰، ۶۳/۰، ۸۸/۹۸)	۰/۸۳
هوشیاری اجتماعی	(۰/۰، ۶۱/۰، ۸۶/۹۷)	۰/۸۱
مهارت کلامی	(۰/۰، ۵۸/۰، ۸۳/۹۵)	۰/۷۹
پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش	(۰/۰، ۵۳/۰، ۷۸/۹۷)	۰/۷۶
ثبات شخصیت	(۰/۰، ۵۶/۰، ۸۱/۹۷)	۰/۷۸
مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار	(۰/۰، ۵۶/۰، ۸۱/۹۵)	۰/۷۷
اجتناب از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر	(۰/۰، ۵۳/۰، ۷۸/۹۷)	۰/۷۶
مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش	(۰/۰، ۵۵/۰، ۸۰/۹۷)	۰/۷۷
انصاف و عدالت‌مداری	(۰/۰، ۶۳/۱، ۸۸)	۰/۸۴
صداقت آشکار	(۰/۰، ۵۸/۰، ۸۳/۹۸)	۰/۸۰
اعتمادسازی	(۰/۰، ۵۸/۰، ۸۳/۹۸)	۰/۸۰

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. لازم به ذکر است که این کار در جهت آن است تا مشخص گردد که آیا خبرگان راجع به این عوامل اجماع دارند یا خیر. اگر میزان نرخ ناسازگاری کمتر از ۱/۰ باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که خبرگان در مورد این عوامل اجماع دارند. بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مؤلفه‌ها در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۱۱ است.

جدول ۱۱: اختلاف میانگین نظرسنجی مرحله اول و دوم

مؤلفه‌ها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
نفوذ بین فردی	۰/۸۰	۰/۸۰	۰
همدلی سازمانی	۰/۷۹	۰/۸۲	۰/۰۳
رهبری خدمتگزار	۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۰۳
هوشیاری اجتماعی	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۰۵
مهارت کلامی	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۰۱
پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۰۱

۰/۰۹	۰/۷۸	۰/۶۹	ثبات شخصیت
۰	۰/۷۷	۰/۷۷	مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار
۰/۰۱	۰/۷۶	۰/۷۵	اجتناب از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر
۰/۰۹	۰/۷۷	۰/۶۸	مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش
۰/۰۴	۰/۸۴	۰/۸۰	انصاف و عدالت‌مداری
۰	۰/۸۰	۰/۸۰	صداقت آشکار
۰/۰۳	۰/۸۰	۰/۷۷	اعتمادسازی

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می باشد، خبرگان در مورد مؤلفه‌ها به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. برای اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها از میانگین مرحله دوم دلفی فازی استفاده می‌شود بطوریکه هر مؤلفه‌ای که میانگین آن بیشتر باشد در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد. در جدول ۱۲ این مؤلفه‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.

جدول ۱۲: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

اولویت	مؤلفه‌ها
۱	انصاف و عدالت‌مداری
۲	رهبری خدمتگزار
۳	همدلی سازمانی
۴	هوشیاری اجتماعی
۵	صداقت آشکار، اعتمادسازی، نفوذ بین فردی
۶	مهارت کلامی
۷	ثبات شخصیت
۸	مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش، مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار
۹	پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش، اجتناب از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر

۶- بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که ۱۳ شایستگی رفتاری جهت توفیق در مهارت اعمال نفوذ بر دانشجویان دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) مؤثر است که از میان آن‌ها، مؤلفه انصاف به عنوان مهمترین مؤلفه در اولویت نخست شناسایی شده و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، همدلی سازمانی و هوشیاری اجتماعی از اهمیت و اولویت بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردارند. همچنین مؤلفه‌های صداقت آشکار، اعتمادسازی، نفوذ بین فردی بصورت مشترک در اولویت ششم و مؤلفه‌های مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش، مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار، بصورت مشترک در اولویت نهم و مؤلفه پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش و مؤلفه اجتناب از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر بصورت مشترک در اولویت دهم قرار دارند؛ به عبارت دیگر این مؤلفه‌ها به لحاظ اولویت و اهمیت در یک سطح مشابه قرار دارند.

۷- پیشنهادهای کاربردی

بطور کلی شایستگی‌های رفتاری (منابع نفوذ و جلب اطاعت) حاصل از این پژوهش را می‌توان در سه الگوی اساسی نفوذ و جلب اطاعت مطابق جدول ۱۳ طبقه بندی و پیشنهاد کرد که عبارتند از: نفوذ از راه قدرت و اختیار، نفوذ به وسیله مهارت و استادی و نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی) سپس از هر یک از این منابع نفوذ می‌توان در سبک‌های مختلف رهبری و نیز شرایط متفاوت محیطی بهره گرفت. جدول ۱۳، الگو و منابع قدرت پیشنهادی جهت نفوذ و جلب اطاعت دانشجویان دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) مبتنی بر شایستگی‌های رفتاری را نمایش می‌دهد.

جدول ۱۳: الگو و منابع پیشنهادی نفوذ و جلب اطاعت دانشجویان

منابع قدرت	الگوی نفوذ
پرهیز از حذف فاصله اجتماعی خود با افراد تحت امر، پذیرش مسئولیت و پیامدهای دستور خویش	قدرت و اختیار
رهبری کاریزماتیک، رهبری خدمتگزار، نفوذ بین فردی، صداقت آشکار، همدلی سازمانی، هوشیاری اجتماعی، ثبات شخصیتی، مهارت کلامی	مهارت و استادی
مهربانی ضمن قاطعیت و اقتدار، مدیون ساختن دیگران از طریق گذشت و بخشش	همکاری و همیاری (تشریک مساعی)

همچنین پیشنهادهای ذیل متناسب با ۵ شایستگی دارای اولویت به شرح جدول ۱۴ ارائه می‌گردد.

جدول ۱۴: پیشنهادات متناسب با مؤلفه‌های دارای اولویت

مؤلفه	شرح پیشنهاد
انصاف و عدالت‌مداری	فرماندهان بایستی برای ایجاد عدالت سازمانی در زمینه‌های نحوه تخصیص منابع و پاداش‌ها (عدالت توزیعی) و عدالت ادراک شده از فرایندها و رویه‌های مورد استفاده در تصمیمات مربوط به تخصیص (عدالت رویه‌ای) و عدالت درک شده از رفتار افراد تصمیم گیرنده در فرایند تصمیم‌گیری (عدالت تعاملی) تلاش نمایند زیرا ادراک عدالت توسط دانشجویان منجر به جلب اطاعت آنان می‌گردد
رهبری خدمتگزار	پیشنهاد می‌گردد به منظور جلب اطاعت دانشجویان از سبک رهبری خدمتگزار استفاده گردد.
همدلی سازمانی	به لحاظ تجربی این مهم که همدلی می‌تواند از طریق آموزش افزایش یابد، تأیید شده است؛ بنابراین بر مسئله آموزش و ارزیابی همدلی در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) باید توجه مضاعفی گردد
هوشیاری اجتماعی	فرماندهان می‌توانند با تمرین، تکرار و ممارست، شاخص‌های رفتاری مهارت هوشیاری اجتماعی را در خود تقویت و درونی نمایند

۸- مراجع

- [۱] الوانی، سید مهدی، اردلان، امید، محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱، (پیاپی ۲۳).
- [۲] اسدی فر، رویا، خائف‌الهی، احمدعلی، رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)). رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۷۵-۹۲.
- [۳] الیاسی، محمدحسین. (۱۳۹۰). بررسی ابعاد روان شناختی نظم و انضباط در مراکز آموزش ناجا، فصلنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۲، صص ۴۲-۵۵.
- [۴] اسکندری و ثمنی. (۱۳۹۱). طراحی و تبیین الگوی پیروی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از منظر امام خمینی (ره) و امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، دو فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۰، شماره ۱، ۶۰-۳۹.
- [۵] صبحی، صالح، (۱۳۹۵ق)، نهج‌البلاغه، قم، انتشارات هجرت.
- [۶] مجلسی، محمدباقر، (۱۴۰۳ق)، بحارالأنوار، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- [۷] موسی خانی، مرتضی، محمدنیا، علی، (۱۳۸۵)، ارائه و تبیین شاخص‌های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه‌سازی آن در سازمان‌ها (مقایسه تطبیقی رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا)، مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴(۴).

- [۸] حدیث ولایت، (۱۳۶۸)، بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان نظامی ارتش و سپاه.
- [۹] خیرگو، منصور. (۱۳۹۵). مفهوم سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری: پژوهشی کیفی با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد، فصلنامه مدیریت نظامی، (۶۴) ۱۶، ۴۱-۲۶.
- [۱۰] طاهری، مهدی، ۱۳۹۰، ولایت مداری در الگوی پیشرفت سیاسی اسلامی - ایرانی، فصلنامه معرفت سیاسی، سال سوم، شماره دوم، ص ۱۳۴-۱۰۱.
- [۱۱] شهراسبی، رحمن، موغلی، علیرضا، احمدی، سیدعلی اکبر، امیرخانی، امیرحسین، (۱۳۹۸). تبیین و ارائه مدل بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد، نشریه پژوهش در نظام های آموزشی، (۴۷) ۱۳، ۱۹۷-۱۷۱.
- [۱۲] شیان، راضیه، حجتی، اکرم؛ قربانی، رضا؛ (۱۳۹۴)، شناسایی شایستگی فرماندهان یگان های تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی (ع)، مجله علمی-پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۵۷، ۸۲-۱۰۱.
- [۱۳] درگاهی، حسین، علیپور، محمدحسن، فلاح پسند، حیدری قره بلاغ، هادی. (۱۳۸۶) ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی درجه علمی: علمی-ترویجی فصلنامه راهبرد یاس پاییز شماره ۲۳.
- [۱۴] کرمی، مرتضی. ۱۳۸۶. آموزش مدیران با الگوی شایستگی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۹، صص ۱۹-۱۴.
- [15] Bonder, A. (2003). A blueprint for the future: Competency based management in KRDC. Canada.
- [16] Bing, m.N. Davison, H., Minor, I., Novicevic, M., & Frink, D. (2011). The perception of Task and Contextual Performance by Political Skill: A Meta-analysis and Moderator Test, Journal of Vocational Behavior 79:563-577.
- [17] Blickle, G., Wendel, S & Ferris, G. (2010). Political skill as moderator of personality-Job Performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. Journal of Vocational Behavior, 76(2010):326-335.
- [18] Cochran, G. (2009). Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization, Ohio State University, a doctor of dissertation.
- [19] Ferris, G.R., Solga, J., Noethen, D & Meurs, J.A. (2008). Political Skill Construct and Criterion -Related Validation: A Two Study Investigation. Journal of Managerial Psychology, 23(7):744-77.
- [20] Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). Political skill at work: Impact on work effectiveness. Davies-Black Publishing.
- [21] Ferris Gerald R., Blickle, G., Schneider, Paula B., Kramer, Jochen. Zettler, Ingo. Solga, Jutta. Noethen, Daniela. Meurs, James A. (2008). Invited paper political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No.7.
- [22] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Perrewé, Pamela L., Brouer, Robyn L., Douglas, Ceasar., Lux, Sean. (2007). Political skill in organizations"; Journal of Management, Vol. 33, No. 3.
- [23] Ferris, G.R., Rogers, L.m., Blass, F.R., Hochwarter, W.A. (2009). Interaction of Job-Limiting Pain and Political Skill on Job Satisfaction and Organizational Citizenship behavior. Journal of Managerial psychology, 24(7):584-608.

- [24] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Kolodinsky, Robert W., Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles J., Douglas, C., Frink, Dwight D.(2005). Development and validation of the political skill inventory; *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1.
- [25] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Perrewé, Pamela L., Brouer, Robyn L., Douglas, Ceasar., Lux, Sean. (2007). Political skill in organizations; *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3.
- [26] Hang-hua, X., Yang – hua ‘W. (2009). Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary science*, 1764-1771.
- [27] Kaylee Ford,D.(2011). An evaluation of moderating influences of employee proactive personality: empowerment and political skill.(PHD dissertation).portland state university.
- [28] Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, (37): 434-439.
- [29] Liu,Y etal.(2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations:A four-study investigation with convergence, *Journal of Vocational Behavior*.71(2007):146-165.
- [30] McClelland, D. & Spencer, L. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- [31] omoh,oshioke.(2007). Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president, A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,capella university.
- [32] Phipps Simone T. A., Prieto, Leon C. (2011). The influence of personality factors ontransformational leadership: Exploring the moderating role of political skill;*International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 3.
- [33] Perrewe,P.L.,& Nelson,D.I.(2004). Gender and Career Success:The Facilitative Role of Political Skill.*Organizational Dynamics*,33(4):366-378.
- [34] Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A.(2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.
- [35] Taher, Samer (2007). *Competency Based Human Resource Management Program*, MEIRC Consultant and Train ing Company.
- [36] Wu, Long-Zeng., Yim, Frederick Hong-kit. Kwan, Ho Kwong and Zhang,Xiaomeng, (2013). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress; *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 1.