

Examining the Degree of Desirability of Indicators of job Competencies of Saderat Bank Managers in Tehran

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Ahmad Reza Fotovvat¹

Ali Delavar^{2*}

Noor Ali Farrokhi³

Jalil Yoonesi³

Asghar Minaei³

How to cite this article

Ahmad Reza Fotovvat, Ali Delavar, Noor Ali Farrokhi, Jalil Yoonesi, Asghar Minaei, Examining the Degree of Desirability of Indicators of job Competencies of Saderat Bank Managers in Tehran, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 2021;5(2):172-182.

1. Ph.D. student, Measurement and Measurement Department, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

2. Full Professor, Measurement and Measurement Department, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Measurement and Measurement Department, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

ABSTRACT

Purpose: This research was conducted with the aim of investigating the degree of desirability of job competency indicators of Bank Saderat managers in Tehran.

Materials and Methods: The present study is a descriptive survey from the point of view of practical purpose and from the point of view of data collection method. The statistical population included all the managers and employees of Tehran Bank Saderat branches in the first half of 1400 in the number of about 1000 people. Morgan's method was used to determine the sample size, and 280 people were selected as a sample based on the number of people in the society. The sampling method is cluster random sampling, which is proportional to the sample size, and each district of Tehran is considered as a sample unit. In order to collect data in this research, a researcher-made questionnaire was used, the reliability of which was calculated as 0.94 using Cronbach's test, which had good reliability, and its validity was confirmed by using experts' opinions and confirmatory factor analysis. In order to analyze the data, confirmatory factor analysis and one-sample T-test were used.

Findings: The results showed that the model of job competencies of Bank Saderat Iran managers was confirmed based on confirmatory factor analysis indicators;

Conclusion: In the end, the results of Friedman's test showed that personal ethics, interpersonal skills, professional ethics, specialized skills and managerial skills are the most important components related to the job skills of Bank Saderat Iran managers.

Keywords: Job Competence, Managers, Saderat Bank.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: delavar@atu.ac.ir

Article History

Received: 2021/05/05

Accepted: 2021/08/16

ePublished: 2021/09/22

بررسی میزان مطلوبیت شاخص‌های شایستگی‌های شغلی

مدیران بانک صادرات در شهر تهران

احمدرضا فتوت^۱

دانشجوی دکتری، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

علی دلاور^{۲*}

استاد تمام، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

نورعلی فرخی^۳

دانشیار، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

جلیل یونسی^۴

دانشیار، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

اصغر مینایی^۵

دانشیار، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف بررسی میزان مطلوبیت شاخص‌های شاخص‌های شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات در شهر تهران انجام شد.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شعب بانک صادرات تهران در نیمه اول سال ۱۴۰۰ به تعداد حدوداً ۱۰۰۰ نفر بود، برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که براساس تعداد افراد جامعه ۲۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. شیوه نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای متناسب با حجم نمونه و هریک از مناطق شهر تهران به عنوان یک واحد نمونه در نظر گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که پایایی آن ۰/۹۴ با استفاده از آزمون کرونباخ محاسبه شد که از پایایی مناسبی برخوردار بود، روایی آن با نیز استفاده از نظر خبرگان و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

یافته‌ها: که نتایج نشان داد نشان داد که مدل شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران براساس شاخص‌های تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت؛

نتیجه‌گیری: در انتها نیز نتایج آزمون فریدمن نشان داد که اخلاق فردی، شایستگی‌های بین فردی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی به ترتیب مهم‌ترین مولفه‌های مربوط به شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران است.

واژگان کلیدی: شایستگی شغلی، مدیران، بانک صادرات.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۵

*نویسنده مسئول: delavar@atu.ac.ir

مقدمه

در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به رویکرد مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید شایستگی را بیش از پیش آشکار ساخته است. رویکرد شایستگی یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به‌عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح شده است؛ همچنین مطالعات موردی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگون نظیر افزایش بهره‌وری کارمندان، کاهش هزینه‌های آموزش کاهش جابه‌جایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به‌جای شغل آن‌ها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (۱). به نقل از سازمان گسترش، اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها بپردازیم، مشخص می‌شود که در بیشتر مواقع بین زیرسیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و غیره پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود و یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به موفقیت، به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است (۲)؛ پس با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی در سازمان‌ها و به‌ویژه مدیران که خود از جایگاه برجسته‌ای در زمینه هدایت کارکنان و تحقق اهداف سازمان برخوردارند، این پژوهش درصدد بررسی شایستگی‌های مدیریتی و مدل‌های موجود و نهایتاً طراحی مدل بومی بانک صادرات می‌باشد. زیرا هرچند مدیران مسئول به‌کارگیری توانمندی‌های کارکنان سازمان دانسته می‌شوند، اما موفقیت مدیر در این امر بیش از هر چیز در گرو توانمندی و شایستگی خود اوست. با عنایت به مفهوم 'CBHRM' یا همان مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایستگی، مدل‌های شایستگی می‌تواند به‌عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدامات مختلف منابع انسانی به کار رود (۳). این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (جذب و گزینش، تجزیه و تحلیل شغل،

¹ Competency Based Human Resources Management

و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و عوامل مؤثر بر آن بیشتر توجه شود، تا مدیرانی با صلاحیت و شایستگی بالا به این سمت‌ها دست یابند. لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته و با صلاحیت در رأس سازمان بر کسی پوشیده نیست. در این میان مدیران شعب بانک‌ها، با توجه به نقش بسیار مهم و اساسی که در موفقیت و پیشبرد استراتژی‌ها و اهداف بانک ایفا می‌کنند، سودآوری و توسعه کسب و کار بانک‌ها تا حد زیادی مرهون تلاش‌ها و زحمات مدیران و کارکنان شعب آن‌ها است. بانک‌ها حتی اگر از پیشرفته‌ترین سیستم‌های الکترونیکی بانکی استفاده کنند، محصولات و خدمات متنوعی را ارائه دهند و شعب خود را در بهترین مناطق و با زیباترین دکوراسیون و تزئینات داخلی دایر نمایند، چنانچه از مدیران لایق و توانمند و نیروی انسانی شایسته در شعب خود برخوردار نباشند، هرگز قادر به جلب و جذب مشتری و تحقق اهداف خود نخواهند بود، که این موارد در قالب تکیه بر وجود نیروی انسانی شایسته، خلاق، کارآمد و آینده محور در درون سازمان حاصل می‌گردد. التزام به امر مشاوره و بهره‌گیری مطلوب از تمامی ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف، بخصوص در پست‌های کلیدی و مدیریتی، زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری در بانک خواهد بود. همچنین تلاش در جهت فراهم‌سازی زمینه لازم برای ارتقاء مهارت و دانش تخصصی نیروی انسانی شرایط مناسبی را در بروز ظرفیت‌های مدیریتی به وجود می‌آورد.

امروزه رقابت جهانی، انتظارات روزافزون و متغیر مشتریان کلیدی، رشد روزافزون اتحادیه‌ها، مشارکت‌ها، ادغام‌ها و خرید مالکیت سازمان‌ها و همچنین پیشرفت‌های سریع تکنولوژی و انتظارات روزافزون و متغیر کارکنان درباره شرایط کار و میزان وجود استعدادها در کشورهای مختلف از جمله ایران و جهانی‌تر شدن سازمان‌ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر مدیران سازمان‌ها هستند. جهانی‌شدن کسب و کار، ظهور تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی جدید، اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی، کیفیت‌گرایی و مشتری‌محوری و افزایش طرح‌های کسب و کار رقابتی و نظایر آن موجب شده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها (کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی) در پاسخ به این چالش‌ها نه تنها انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و رقابتی شوند، بلکه همچنین به ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی و رهبری خود توجه زیادی نمایند. از این‌رو، استفاده از توسعه مدیریت در بسیاری از سازمان‌ها رو به افزایش است و می‌توان ضرورت مدل جامع مدیریت شایستگی را در عرصه مدیران بانک‌ها احساس کرد. در سال‌های اخیر، یکی از موضوع‌های در حال ظهور این است که شایستگی‌ها و نقش‌های آن، عاملی کمک‌کننده به سازمان در رویارویی با محیط در حال تغییر می‌باشد. از اواسط دهه هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌ای مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجا می‌باشد (هفرنان و فلود، ۲۰۰۳). رویکرد شایستگی‌محوری به کارکنان، به‌عنوان

جانشین پروری و ... را بر اساس شایستگی طراحی کرده و شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان باشد. در موسسات ارائه دهنده خدمات مالی از جمله بانک‌ها نیز، مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در اثر بخشی آن‌ها با توجه به فشار رقابت، لزوم ارائه خدمات نوین و با کیفیت عالی و نقش بسیار مهمی که این سازمان‌ها در اقتصاد و سیستم مالی کشور دارند، ایفا می‌کنند. بنابراین با عطف به این موضوع که کوچکترین ناکارآمدی مدیران در این نوع از سازمان‌ها آسیب جبران‌ناپذیری را به آن‌ها وارد می‌سازد، انتخاب مدیران باید بایستی براساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه‌گیری صورت پذیرد.

رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه چیزهایی مورد نیاز است (۴). بنابراین، اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت نیز هر روز بیشتر می‌شود؛ چرا که این رویکردها خیلی از مسائل و مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد حل می‌کنند (۵). پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی به دلیل مزایای متفاوتی است که این رویکرد برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد (۶). از شایستگی‌ها برای افزایش عملکرد یک سازمان و کارکنان و بازدهی مزیت رقابتی استفاده می‌شود. همچنین مطالعات موردی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگون نظیر: افزایش بهره‌وری کارمند، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابه‌جایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به‌جای شغل آن‌ها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند؛ به‌علاوه، استفاده از شایستگی‌ها روشی است برای یکپارچه کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و اضافه کردن عملکرد ارزش به سازمان. مدل‌های شایستگی به مرتبط کردن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و در سطح سازمانی نیز برای هدایت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل‌سازی شایستگی به‌عنوان یک نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه‌ی جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام، و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد.

با توجه به اهمیت این امر، در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی از سوی محققان برای مطالعه و شناسایی شایستگی صورت گرفته است. نتایج پژوهش‌های نوکا، ۲۰۰۸؛ اسپندلو، ۲۰۰۷؛ راپ و همکاران، ۲۰۰۷؛ لونسون، ۲۰۰۶؛ هرناندز ماررو، ۲۰۰۶) حاکی از تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر اثربخشی بازاریابی، رهبری اثربخش، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، اثربخشی مدیریتی، فرایند ارزیابی عملکرد مدیریتی، یادگیری محیط کار، عملکرد اثربخش، روحیه سازمانی و اثربخشی مدیران است. بدیهی است که هر چه مشاغل حساس‌تر و با انسان‌ها نیز سروکار داشته باشند (نظیر بانک‌ها و شرکت‌های بیمه‌ای)، ضروری است که به شایستگی‌ها

³ Levenson

⁴ Hernandez-Marrero

¹ Spendlove

² Rappe & Zwick

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شعب بانک صادرات تهران در نیمه اول سال ۱۴۰۰ به تعداد حدوداً ۱۰۰۰ نفر بود، برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که براساس تعداد افراد جامعه ۲۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. شیوه نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای متناسب با حجم نمونه و هریک از مناطق شهر تهران به عنوان یک واحد نمونه در نظر گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه با استفاده از مرور ادبیات ساخته شده است. برای این منظور، ابتدا مؤلفه‌های شایستگی شغلی مدیران مشخص شد و سپس بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسشنامه ساخته شد. نمره گذاری پرسشنامه به صورت ۵ گزینه‌ای لیکرتی از بسیار مخالفم با نمره ۱ تا بسیار موافقم با نمره ۵ بود. تعداد گویه‌های پرسشنامه همراه با پایایی ابزار در زیر ارائه شده است:

یک اصل استراتژیک، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمانشان است که با در نظر داشتن شایستگی‌های کارکنان سازمان می‌تواند در کل جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد (دوبویس و راثول، ۲۰۰۴). با وجود اهمیت زیاد موضوع و کاربرد شایستگی‌های مدیران بانک صادرات در مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، تغییر فرهنگ، جذب و استخدام، تحقق استراتژی‌ها و اهداف پژوهشی در کشور صورت نگرفته است. بر همین اساس ماهیت و موضوع پژوهش حاضر و نتایج آن می‌تواند مورد استفاده بانک صادرات و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران بانک صادرات، سازمان‌ها و مراکز آموزشی بانک صادرات قرار گیرد. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت و میزان مطلوبیت شایستگی‌های شغلی مورد نیاز مدیران بانک صادرات می‌باشد.

مواد و روش‌ها

جدول ۱. مولفه‌ها و آلفای کرونباخ پرسشنامه شایستگی شغلی مدیران

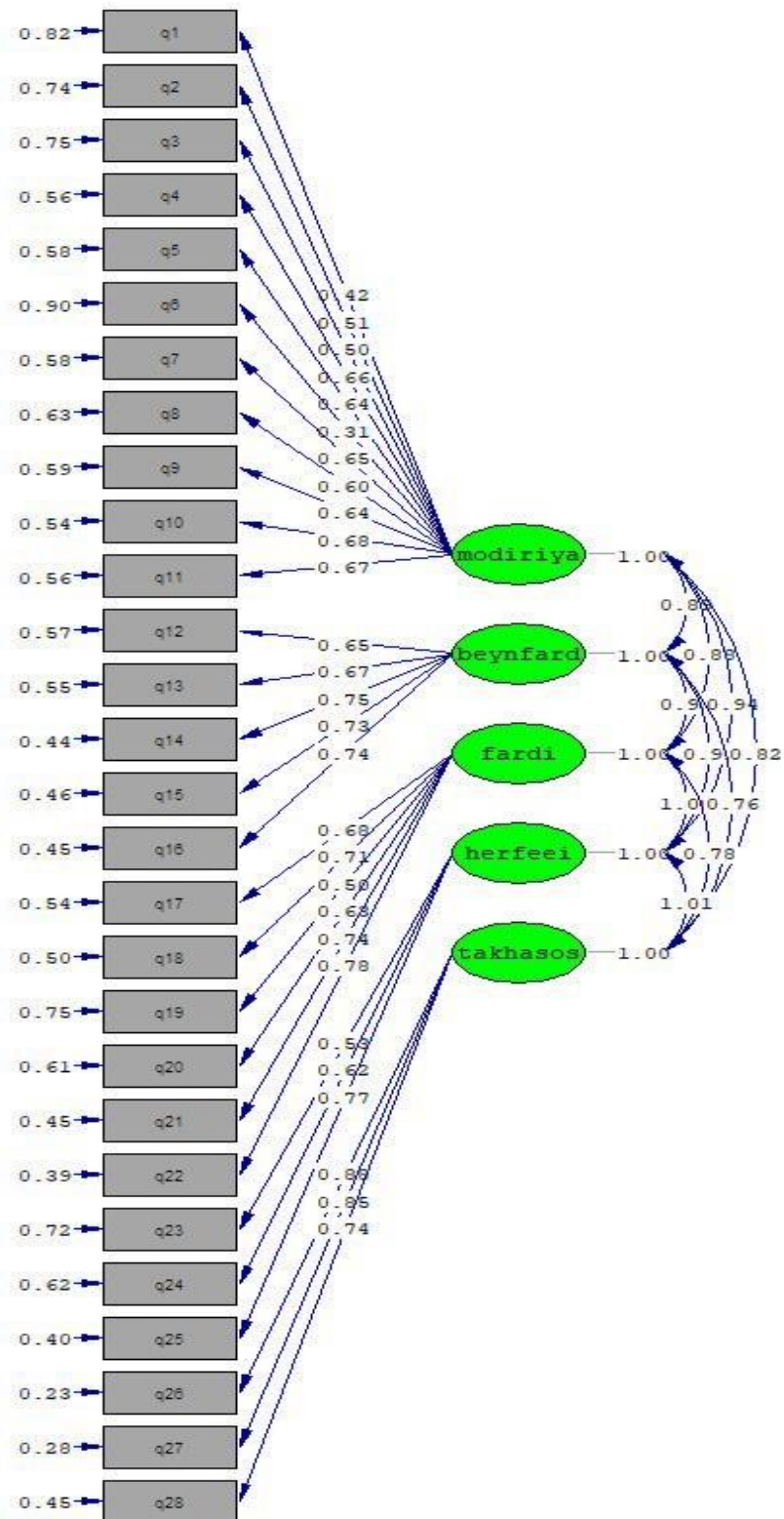
مولفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
شایستگی‌های مدیریتی	۱۱	۰/۸۳۵
شایستگی‌های بین فردی	۵	۰/۸۳۶
اخلاق فردی	۶	۰/۸۲۹
اخلاق حرفه‌ای	۳	۰/۷۰۹
شایستگی‌های تخصصی	۳	۰/۸۶۱
کل	۲۸	۰/۹۴۵

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش به منظور روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد و به منظور پایایی و میزان مطلوبیت مولفه‌های از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

یافته‌ها

۳۶ تا ۴۵ سال، ۹۸ نفر ۴۶ تا ۵۵ سال و ۶۱ بیش از ۵۵ سال سن دارند. جهت بررسی اعتبار الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج بدست آمده در ادامه ارائه می‌شود.

اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که از میان ۲۸۰ نفر افراد حاضر در پژوهش ۱۱۳ نفر زن و ۱۶۷ نفر نیز مرد؛ ۳۵ نفر از شرکت کنندگان در پژوهش دارای بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۸۶ نفر

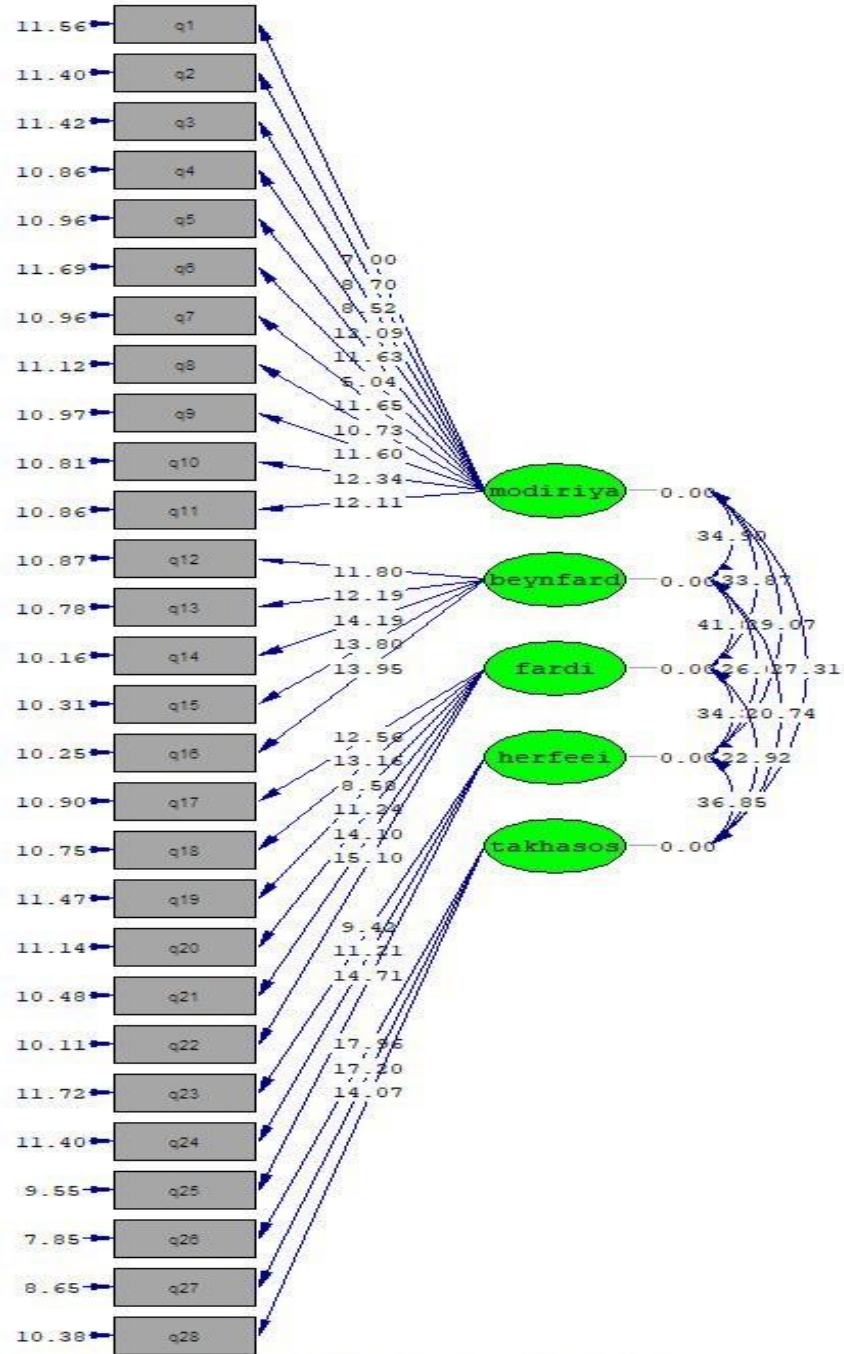


Chi-Square=827.15, df=340, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۱. تحلیل عاملی تاییدی مقیاس الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در حالت ضرایب استاندارد

می دهد. مقدار پارامتر برآورد شده برای هر یک از متغیرها نشان دهنده قدرت بار عاملی هر متغیر روی عامل مرتبط با آن است.

شکل ۱ مدل تحلیل عاملی تاییدی مقیاس الگوی شایستگی های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در حالت ضرایب استاندارد را نمایش



Chi-Square=827.15, df=340, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۲. تحلیل عاملی تاییدی مقیاس الگوی شایستگی های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در حالت ضرایب معنی داری

برای هر مسیر می باشد. برای معنادار بودن بارهای عاملی لازم است تا مقدار t هر مسیر بالاتر از ۱/۹۶ شود. براساس نتایج بدست آمده مقادیر t مربوط به تمامی سوالات بالاتر از ۱/۹۶ بود.

شکل ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی مقیاس الگوی شایستگی های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در حالت ضرایب معنی داری را نمایش می دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشانگر مقدار t-value

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل عاملی

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار مشاهده شده	ارزیابی شاخص برازش
χ^2/df	≤ 3	۲/۴۳	مناسب
IFI	> 0.9	۰/۹۶	مناسب
RFI	> 0.9	۰/۹۴	مناسب
RMSEA	< 0.08	۰/۰۷۲	مناسب
SRMR	< 0.08	۰/۰۶۴	مناسب
CFI	> 0.9	۰/۹۶	مناسب
NFI	> 0.9	۰/۹۵	مناسب

شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df) برازش مدل را تایید می‌کند χ^2/Df که این عدد کمتر از ۳ است و به معنی برازش مدل با داده هاست. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی (RMSEA) برابر ۰/۰۷۲ و ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (SRMR) برابر با ۰/۰۶۴ است که از میزان ملاک (۰/۰۸) کوچکتر است و در نتیجه برازش مدل را تایید می‌کند. و در نهایت شاخص‌های IFI, CFI, NFI و RFI نیز از ملاک

مورد نظر (۰/۹) بزرگتر هستند. در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده برازنده بودن مدل و اعتبار الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران مورد تایید قرار می‌گیرد. در ادامه بارهای عاملی مربوط به سوالات تشکیل دهنده هر مولفه در حالت ضرایب استاندارد، به همراه آماره t و سطح معنی داری هر یک از آنها ارائه شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی سوالات مربوط به مولفه شایستگی‌های مدیریتی

شماره سؤال	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
۱	۰/۴۲	۷	۰/۰۱
۲	۰/۵۱	۸/۷۰	۰/۰۱
۳	۰/۵۰	۸/۵۲	۰/۰۱
۴	۰/۶۶	۱۳/۰۹	۰/۰۱
۵	۰/۶۴	۱۱/۶۳	۰/۰۱
۶	۰/۳۱	۶/۰۴	۰/۰۱
۷	۰/۶۵	۱۱/۶۵	۰/۰۱
۸	۰/۶۰	۱۰/۷۳	۰/۰۱
۹	۰/۶۴	۱۱/۶۰	۰/۰۱
۱۰	۰/۶۸	۱۲/۳۴	۰/۰۱
۱۱	۰/۶۷	۱۲/۱۱	۰/۰۱

در جدول فوق نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات مولفه شایستگی‌های مدیریتی در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر یک از سوالات ارائه شده است.

با توجه به نتایج ارائه شده تمامی بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد.

جدول ۴. بارهای عاملی سوالات مربوط به مولفه شایستگی‌های بین فردی

شماره سؤال	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
۱۲	۰/۶۵	۱۱/۸۰	۰/۰۱
۱۳	۰/۶۷	۱۲/۱۹	۰/۰۱
۱۴	۰/۷۵	۱۴/۱۹	۰/۰۱
۱۵	۰/۷۳	۱۳/۸۰	۰/۰۱
۱۶	۰/۷۴	۱۳/۹۵	۰/۰۱

با توجه به نتایج ارائه شده تمامی بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

در جدول فوق نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات مولفه شایستگی‌های بین فردی در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر یک از سوالات ارائه شده است.

جدول ۵. بارهای عاملی سوالات مربوط به مولفه اخلاق فردی

شماره سؤال	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
۱۷	۰/۶۸	۱۲/۵۶	۰/۰۱
۱۸	۰/۷۱	۱۳/۱۶	۰/۰۱
۱۹	۰/۵۰	۸/۵۸	۰/۰۱
۲۰	۰/۶۸	۱۱/۲۴	۰/۰۱
۲۱	۰/۷۴	۱۴/۱۰	۰/۰۱
۲۲	۰/۷۸	۱۵/۱۰	۰/۰۱

نتایج ارائه شده تمامی بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

در جدول فوق نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات مولفه اخلاق فردی در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر یک از سوالات ارائه شده است. با توجه به

جدول ۶. بارهای عاملی سوالات مربوط به مولفه اخلاق حرفه‌ای

شماره سؤال	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
۲۳	۰/۵۳	۹/۴۲	۰/۰۱
۲۴	۰/۶۲	۱۱/۲۱	۰/۰۱
۲۵	۰/۷۷	۱۴/۷۱	۰/۰۱

نتایج ارائه شده تمامی بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

در جدول فوق نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات مولفه اخلاق حرفه‌ای در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر یک از سوالات ارائه شده است. با توجه به

جدول ۷. بارهای عاملی سوالات مربوط به مولفه شایستگی‌های تخصصی

شماره سؤال	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
۲۶	۰/۸۸	۱۷/۹۶	۰/۰۱
۲۷	۰/۸۵	۱۷/۲۰	۰/۰۱
۲۸	۰/۷۴	۱۴/۰۷	۰/۰۱

اساس میانگین نمرات بدست آمده با میانگین نظری (مقدار متوسط ۳) مورد مقایسه قرار گرفت. میانگین نمراتی که به طور معنی داری بالاتر از مقدار متوسط ۳ است به عنوان وضعیت مطلوب و میانگین نمراتی که به طور معنی داری پایین تر از این مقدار است به عنوان وضعیت نامطلوب در نظر گرفته می‌شود. نمراتی که با مقدار متوسط ۳ اختلاف معنی داری نداشته باشد به عنوان وضعیت متوسط در نظر گرفته می‌شود.

در جدول فوق نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات مولفه شایستگی‌های تخصصی در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر یک از سوالات ارائه شده است. با توجه به نتایج ارائه شده تمامی بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

به منظور بررسی وضعیت مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. بر این

جدول ۸. توصیف آماری و نتایج آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران

میانگین نظری	میانگین	انحراف معیار	t	سطح معنی‌داری
۳	۳.۶۱	۰.۵۸۰	۱۷.۶۶۷	۰.۰۰۱
۳	۳.۷۷	۰.۶۸۷	۱۸.۸۴۷	۰.۰۰۱
۳	۳.۸۴	۰.۶۷۰	۲۱.۰۲۴	۰.۰۰۱
۳	۳.۷۵	۰.۷۰۷	۱۷.۸۶۸	۰.۰۰۱
۳	۳.۶۹	۰.۸۸۹	۱۳.۰۳۵	۰.۰۰۱

مربوط به شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در سطح مطلوبی می‌باشد.

به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج حاصل در زیر ارائه شده است.

در جدول ۸ میانگین و انحراف معیار نمرات مربوط به وضعیت مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران به همراه نتایج آزمون t تک نمونه‌ای ارائه شده است. بر اساس نتایج بدست آمده میانگین نمرات مربوط به تمامی مؤلفه‌ها به طور معنی‌داری از مقدار میانگین نظری (مقدار متوسط ۳)، بالاتر است ($p < 0.01$). بر این اساس از نظر پاسخ دهندگان، تمامی مؤلفه‌های

جدول ۹. نتایج آزمون فریدمن برای تعیین اولویت مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران

رتبه	میانگین رتبه
۱	۳.۴۰
۲	۳.۱۶
۳	۳.۱۱
۴	۲.۹۱
۵	۲.۴۲
	χ^2
	۶۳/۶۱۶
	Sig
	۰/۰۰۱

در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده برازنده بودن مدل و اعتبار مدل شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده میانگین نمرات مربوط به تمامی مؤلفه‌ها به طور معنی‌داری از مقدار میانگین نظری (مقدار متوسط ۳)، بالاتر است ($p < 0.01$). بر این اساس از نظر پاسخ دهندگان، تمامی مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در سطح مطلوبی می‌باشد. ز دیدگاه پاسخ دهندگان، اخلاق فردی، شایستگی‌های بین فردی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی به ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران است. این نتایج با یافته‌های تریولاس و دریموسیس (۷)، آلدوج، جانسون و استولزفولز (۸)، لی و تسونگ (۹)، کوچران (۲)، برتس و ولدسمن (۱۰)، ارساموس و لدولف و هامن (۱۱)، ربولد و ویکینز (۱۲)، آگوت و همکاران (۱۳)، آبراهام و همکاران (۱۴)، قربانی اور نجی (۱۵)، رضایی اقدم (۱۶)، درگاهی و همکاران (۱۷)، زاهدی و شیخ (۱۸) همسو و هم جهت است.

شوتز (۱۹)، معتقد است افراد به خاطر نیاز به عضویت، کنترل، دوستی و محبت، با دیگران تعامل برقرار می‌کنند. این نیازها در هر دو سطح رفتاری و عاطفی محقق می‌شوند، نیاز به عضویت از نظر رفتاری، احتیاج به ایجاد تعاملات و روابط رضایت بخش با دیگران؛

بر اساس نتایج بدست آمده، از دیدگاه پاسخ دهندگان، اخلاق فردی، شایستگی‌های بین فردی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی به ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران است.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان مطلوبیت مؤلفه‌های شایستگی شغلی مدیران بانک صادرات انجام شد. جهت بررسی اعتبار الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج نشان داد مدل تحلیل عاملی تاییدی مقیاس الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران بانک صادرات ایران در حالت ضرایب معنی‌داری را نمایش می‌دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشانگر مقدار t-value برای هر مسیر می‌باشد. شاخص‌های برازش نیز نشان داد شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df) برازش مدل را تایید می‌کند χ^2/df که این عدد کمتر از ۳ است و به معنی برازش مدل با داده هاست. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی (RMSEA) برابر ۰/۰۷۲ و ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (SRMR) برابر با ۰/۰۶۴ است که از میزان ملاک (۰/۰۸) کوچکتر است و در نتیجه برازش مدل را تأیید می‌کند. و در نهایت شاخص‌های NFI، CFI، IFI و RFI نیز از ملاک مورد نظر (۰/۹) بزرگتر هستند. در مجموع و با

با توجه به تعریف و کارکردهای بانک، این مراکز و ادارات، به‌عنوان نمادهای اقتصادی، نقش محوری در ساختار اقتصادی کشور ایفا می‌نماید. بانک‌ها، با توجه به ویژگی‌های خود و پویایی و تطبیق با شرایط محیط پیرامونی و انعطاف‌پذیری بالا، ظرفیت مناسبی برای روبه‌رو شدن با شرایط تحریم را دارا هستند. همچنین توزیع عادلانه‌تر ثروت، بر اساس شایسته‌سالاری در چنین سازمان‌هایی، تأثیر زیادی در عدالت اقتصادی دارد و از سوی دیگر، با توجه به توانمندتر بودن این سازمان‌ها، در مقایسه با شرکت‌های سنتی، سبب افزایش بهره‌وری و کارآمدی شرکت‌های دولتی و‌گذار شده خواهد شد. همان‌گونه که جین و ژوانگ (۲۳) بیان داشته‌اند، شرکت‌های موفق نیازمند چهار عنصر اصلی هستند که شامل انسان‌ها، ایده‌ها، پول و عناصر فرهنگی می‌باشند که باید به‌طور کامل و بدون نقص برای رسیدن به سازمانی کارآمد مدیریت شوند بنابراین، داشتن مدیران تحقیق و توسعه با مهارت بالا در بانک‌ها به خصوص بانک صادرات جزو مهم‌ترین عوامل است و جین و همکاران همچنین به این نکته اشاره دارند که مدیران تحقیق و توسعه نیازمند مهارت‌هایی هستند که به‌وسیله آن‌ها بتوانند با استفاده از تلفیق مدیریت پروژه، کارکنان سازمان و استراتژی‌های کلان سازمانی فعالیت‌های سازمان را اجرا کنند. بنابراین از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی که بانک‌ها با آن سر و کار دارند می‌توان به چگونگی یافتن اشخاص با ویژگی مناسب برای استفاده به‌عنوان مدیران تحقیق و توسعه و نیز چگونگی پرورش آن‌ها به بهترین روش ممکن اشاره کرد. در اکثر سازمان‌ها و بانک‌ها، رهبران نه‌تنها باید توانایی پرورش روابط، انجام مذاکرات، تأثیر‌گذاری بر کارکنان تحت تسلط، دریافت و نشر اطلاعات، قدرت تصمیم‌گیری در مواقع سخت و تخصیص منابع به نحو احسن را مانند دیگر مدیران داشته باشند بلکه به خاطر ویژگی‌های بانک‌ها باید مهارت‌های دیگری چون توانایی ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی برای دستیابی به گروه دانشی بزرگ‌تر و نیز توانایی دعوت پرسنل با مهارت بالا برای انجام کار را داشته باشند (۲۳). بنابراین اگرچه مدل‌های انتخاب و پرورش مدیران برای سازمان‌های معمولی می‌تواند در بانک‌ها کارآمد باشد ولی به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد بانک‌ها بهتر است مدل ویژه‌ای برای آن‌ها در نظر گرفته شود.

رویکرد توجه به شایستگی مدیران کمک می‌کند تا آنان رقابت جهانی، ملی و منطقه‌ای را بهتر درک کرده، عملکرد حرفه‌ای‌شان را بهبود بخشیده و تضمین دهند که واحد منابع انسانی خدمات با ارزش افزوده‌ای در حمایت اهداف کسب و کار، فراهم سازند. لذا از آنجایی که فرآیندهای منابع انسانی با مدیریت و رهبری مدیران منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر کسب مزیت رقابتی یک سازمان دارند، ضروری است مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی خاص هر کشور و صنعت به‌صورت مستمر بهبود و توسعه یابند. ارزیابی مدیران بر اساس مدل شایستگی می‌تواند روشن‌کننده وضعیت فعلی آنان و مقدمه‌ای برای ترسیم نقشه راه آینده در شرایط مطلوب و مطابق روندهای جدید کسب و کار خودشان باشد. کوچران (۴) پژوهش دیگری با عنوان "بررسی توسعه شایستگی در ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱" انجام داده است. چهارده شایستگی محوری

و از نظر عاطفی احتیاج به ایجاد یا حفظ یک علاقه‌ی متقابل و نیز تأیید دیگران دارد. نیاز به کنترل از لحاظ رفتاری، احتیاج به شروع رابطه و به لحاظ عاطفی احتیاج به رسیدن به و یا حفظ احترام متقابل برای یکدیگر دارد و نیاز به دوستی و محبت، از نظر رفتاری احتیاج به شروع و حفظ روابط مبتنی بر دوستی، عشق‌ورزی و از خودگذشتگی و از نظر عاطفی، احتیاج به رسیدن یا حفظ حمایت متقابل و ارتباط با دیگران دارد (۲۰). همان‌طور که دیده می‌شود همه نیازهای ارتباطی بالا برای برآورده شدن نیاز به شروع و حفظ رابطه دارند. کارپنتر (۲۱)، نیز با اذعان به این مطلب شایستگی ارتباطی را شامل دو بعد شروع و ارتقاء روابط می‌داند. باید توجه داشت که شایستگی در شروع برای ایجاد رابطه ضروری بوده، ولی کافی نیست. به عبارت دیگر، شایستگی‌های شروع برای ایجاد تعاملات اجتماعی ضروری هستند، اما شایستگی‌های دیگری برای حفظ رابطه در مورد نیاز می‌باشند (۲۲). شروع به‌عنوان یک شایستگی ارتباطی شامل آغاز، کنترل و تقاضا برای روابط بوده و نیازمند اعتماد به نفس، جرئت‌مندی و معرفی خود به افراد جدید، برون‌گرایی، مهارت‌های محاوره‌ای، بیانگری، اجتناب از خجالت و کم‌رویی، عدم ارتباط‌گریزی و علاقه و راحتی اجتماعی است، ارتقاء اشاره به مهارت‌هایی برای مقید، رضایت بخش و پایدار نمودن آن‌ها دارد؛ که نیازمند صمیمیت، تمایل به تشویق و جستجوی روابط نزدیک، خودگشودگی مناسب و باز بودن، درک متقابل عمیق، علاقه متقابل، اعتماد، باور به این دیگران قابل اطمینان، صادق و موثق، حساسیت بین فردی، توجه، صمیمیت و دلسوزی، تلاش‌های فعال برای آگاه شدن از و پاسخ به نیازهای دیگران، دیگر محوری، نشان دادن توجه، کمک به و حمایت از دیگران، دیدگاه‌گیری و تمایل برای نگاه به مسائل از دیدگاه‌های مختلف است (۲۱). نتیجه‌ی مثبت یا منفی یک ارتباط بین فردی ارتباط تنگاتنگی با نحوه‌ی شروع و پایان آن دارد.

امروزه اخلاق و مسئولیت‌های اجتماعی مدیران بیش از گذشته مورد توجه صاحب‌نظران رشته مدیریت قرار گرفته است مسئولیت اخلاقی و اجتماعی یک تعهد مداوم صاحبان صنعت تجارت و دولت است که آن‌ها را ملزم به رعایت اصول اخلاقی توسعه اقتصادی همزمان با ارتقا سطح زندگی نیروی کار و خانواده آن‌ها در جامعه در سطح گسترده می‌نماید همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تعهد صنعت و تجارت در مقابل اجتماع می‌باشد که می‌بایست ضمن احترام به فرهنگ‌های مختلف موقعیت‌های شغلی جهت تولید مهارت نیروی انسانی اجتماع و دولت ایجاد نماید از آنجایی که مدیریت سازمان‌ها نیز دریافته‌اند که بدون وجود یک نظام اخلاقی یکپارچه که در آن نیازهای اخلاقی فرد سازمان و جامعه از جهت و جنبه‌های مختلف مانند ابعاد اقتصادی فرهنگی اجتماعی سیاسی و اعتقاد به‌طور هماهنگ برآورده نشود قادر به ادامه حیات نیستند نظام اخلاقیات یکپارچه با نگرش کل‌گرا و سیستمی که تمامی ابعاد اخلاقی را مدنظر قرار می‌دهد و با ایجاد تعادل و توازن بین این ابعاد و بدون آنکه یک جنبه را فدای جنبه‌های دیگر سازد و دچار افراط و تفریط در ارزش‌ها گردد به ایجاد یک فرهنگ اخلاقی قابل‌پذیرش برای همگان توفیق می‌یابد.

for construction project managers: Should contextual behaviours be distinguished from task behaviours?. *International Journal of Project Management*, 26(6), 631-645.

6. Kerami, Morteza and Salehi, Muslim. (1388). Development of competency-based management: a new approach in the training and development of managers. Tehran: Ayez.

7. Trivellas P. & Drimoussis Chr. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 692-700.

8. All derge, M., Jonson, C., & Stoltzfuz, J. (2014). Leadership development at 3m: New process, new techniques, new growth. *Human Resource Planning*, 26(3), 45-45.

9. Lee M, Tsung T (2012), Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010 Original Research Article *Knowledge-Based Systems*, Volume 28, Pages 47-58.

10. Brits, D. W., & Veldsman, T. H. (2019). A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 14.

11. Erasmus, B., Loedolff, V. P., & Hamman, M. F. (2016). Competencies for human resource development practitioners. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(8). FEIRSEN, R. "ARE PRINCIPALS OBSOLETE? EXECUTIVE EDUCATOR, 1994."

12. Raybould, M., & Wilkins, H. (2005). Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers. *International journal of contemporary hospitality management*.

13. Agut, S., Grau, R., & Peiró, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295.

شناسایی شد که عبارت‌اند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری و درک دیگران هستند. ادواردز (۲۴) شایستگی‌های مدیریت را نه عامل یعنی توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها دانسته است.

در نمونه‌ی پژوهش حاضر میزان همکاری مشارکت‌کنندگان با پژوهشگر و میزان صداقت آن‌ها در پاسخگویی به سؤال از مواردی است که تقریباً از اراده و کنترل پژوهشگر خارج بوده و می‌تواند نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد؛ همچنین با توجه به اینکه این پژوهش صرفاً در استان تهران انجام شده است توصیه می‌شود در تعمیم نتایج آن احتیاط صورت گیرد. زیرا شرایط استان تهران با استان‌های دیگر متفاوت می‌باشد. با توجه به این‌که آموزش و به روز بودن مدیران یکی از مولفه‌های به دست آمده در این پژوهش بود توصیه می‌شود که آموزش برنامه‌های شایستگی به مدیران و همچنین کارکنان یک مجموعه در دستور کار قرار گیرد. مناسب است، مدیران با سرمایه‌گذاری اخلاق حرفه‌ای بر افراد سازمان به ارتقای رفتارهای سازمانی کمک کرده و از این راه علاوه بر بهره‌مندی از افراد با سرمایه انسانی بالا، از مزیت گسترش اثربخشی سازمان خود نیز بهره‌مند شوند.

References

1. Karmi, Morteza and Momeni Mehmoui, Hossein. (2015). Global labor market and its impact on curriculum design. *Quarterly Journal of Curriculum Studies*. 12 (4), 54-30.
2. Cochran, G. R. (2019). Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
3. Bissett, R. L. (2009). An Assessment of the Research Chefs Association's Core Competencies for Practicing Culinologists (Doctoral dissertation, Ohio University).
4. Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
5. Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. (2008). Towards developing competency-based measures

Management Development, 26(4), 312-330.

23. Jin, J., & Zhong, Z. D. (2011, August). Study on Competence Model of Human Resources Managers in Chinese Family Enterprises. In 2011 International Conference on Management and Service Science (pp. 1-6). IEEE.

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.

14. Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., and Mena, M.A., (2001), Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. Journal of Management Development, 20(10).842-852

15. Oranji's victim, Samia. (1389). Comparing the values and competencies of public and private managers based on the MVP survey in Iran. master's thesis; Tarbiat Modares University Faculty: Faculty of Management and Economics.

16. Rezaei Aghdam, Yusef. (1389). Prioritization of the key competencies required by the branch managers of Agricultural Bank of Tehran province. master's thesis; Tarbiat Modares University; Faculty of Management and Economics.

17. Dargahi, Hossein; Alipour Fallah Pasand, Mohammad Hassan; Heydari Qarabalag, conductor. (1389).. Strategy; number 23; 91-113.

18. Zahedi, Shams al-Sadat; Sheikh, Ibrahim. (1389). The model of strategic capabilities of government middle managers. Journal of Strategic Management Studies, 1(1), 43-65.

19. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. International Journal of Educational Management, 21(5), 407-417

20. Sun, S., Hullman, G., & Wang, Y. (2011). Communicating in the multichannel age: Interpersonal communication motivation, interaction involvement and channel affinity. Journal of Media and Communication Studies, 3(1), 7-15.

21. Castro, P. N. D. (2013). Outcomes of communication competence: a study on a Portuguese restaurant chain (Doctoral dissertation, NSBE-UNL).

22. Rappe, C., & Zwick, T. (2007). Developing leadership competence of production unit managers. Journal of