

ارائه مدلی به منظور ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران

عباسعلی صمدیان برزکی^۱

محمود صفری^{۲*}

معصومه اولادیان^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۵)

چکیده

پژوهش حاضر طراحی مدلی منظور ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران است. روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش آمیخته- اکتشافی (کیفی- کمی) انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی شایستگی حرفه‌ای بود. گردآوری داده‌ها طی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از اعضای جامعه آماری صورت گرفت که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، صورت گرفت. داده‌های تحقیق بر اساس فرآیند تحلیل کیفی طی کدگذاری سه‌گانه باز، محوری و انتخابی از طریق نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران، کارکنان و کارشناسان بخش منابع انسانی بانک ملی ایران بودند. گردآوری داده‌ها طی پرسشنامه محقق ساخته از بین ۲۹۱ نفر از اعضای جامعه آماری صورت گرفت که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند، صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام شد. بر اساس نتایج تحلیل کیفی مدل ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شامل ابعاد دانش فناورانه، آشنایی با سیستم مدیریت دانش، استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه‌ای در بانک، نگرش مدیران، تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک، عوامل شخصیتی مدیران، نگرش‌های ذینفعان بانکی، مهارت‌های رهبری مدیران، مهارت‌های آموزشی- پژوهشی بود. همچنین بر اساس نتایج تحلیل کمی، از بین مولفه‌های مدل، مولفه مهارت‌های رهبری (با بار عاملی ۰.۹۰۶) بالاترین اولویت و عوامل شخصیتی مدیران (با بار عاملی ۰.۷۷۵) کمترین اولویت را دارا بودند و در نهایت تمامی مولفه‌های مدل دارای اعتبار بودند و مدل از برازش مناسب برخوردار بود.

کلیدواژه‌ها: صلاحیت، شایستگی حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی، بانک ملی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، دماوند، ایران.

A.samadian4949@gmail.com

^۲ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

safari@damavandiau.ac.ir

^۳ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی تهران، ایران. M.oladian@yahoo.com

مقدمه

امروزه تربیت نیروی انسانی ماهر، متخصص و کارآمد از عوامل کلیدی و انکارناپذیر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشوری محسوب می‌گردد. اگر در انتخاب کارکنان، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان توجه شود و برای گزینش آنها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و کارکنان نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان به نحو مطلوب استفاده شود. لذا، وظایف و عملکردهای مدیران در قالب مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که مورد توجه مدیران و متخصصان علوم مدیریت قرار گرفته است (آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱). همه سازمانها با موضوع رقابت مواجه هستند و این چالشی قابل توجه برای مدیران در راستای توجه به فعالیت‌هایی است که بر سوددهی و نیز کسب مزیت رقابتی مدیران جهت درک شرایط رقابتی به منظور طراحی استراتژی که موقعیت رقابتی دفاعی را خلق کنند، متمایل و از انگیزه کافی برخوردارند (فیو، ۲۰۱۷). بر همین اساس موضوع توانمندسازی نیروی انسانی و اینکه آیا کارکنان از چنین شایستگی‌های لازم برای شغل خود بهره‌مند هستند یا خیر، موضع قابل تاملی برای سازمانهای امروزی است. توماس و ولت هاوس (۱۹۹۰)، معتقد بودند که توانمندسازی یک انگیزه‌درونی است که نقش فعال کارکنان را در سازمانشان به تصویر می‌کشد (توحیدی و جابری، ۲۰۱۲). وقتی افراد احساس کارآمدی داشته باشند، توانمند می‌شوند. توانایی احساس و تخصص برای انجام موفقیت‌آمیز درخواستی که از آن لذت می‌برند، ضروری است. با توانمندسازی افراد نه تنها احساس شایستگی می‌کنند، بلکه مطمئن هستند که توانایی کافی برای انجام وظایف مورد نیاز خود را دارند. آنها احساس برتری می‌کنند و معتقدند که می‌توانند رشد کنند و راه‌های جدیدی برای رویارویی با چالش‌ها بیاموزند. یکی از ابعاد مهم توانمندسازی، موضوع ارتقای شایستگی‌ها در بین کارکنان و مدیران سازمان‌هاست. در واقع شایستگی مدیران در چنین شرایطی نقش مهمی در توسعه سازمانی دارد. در واقع رویکردهای رهبری در ادبیات به دنبال تغییر در شرایط جهانی مانند تشدید الزامات بهره‌وری، نیاز به یادگیری و کارایی برای حیات سازمانی و توسعه فناوری‌های پیشرفته لازمه پیشرفت سازمانها و مدیران آنها هستند (لاپالاین، ۲۰۱۵).

توسعه شایستگی حرفه‌ای مدیران سازمانها، در راستای بالا بردن کیفیت آموزش، توانمندسازی نیروی انسانی و رفع نیازهای جدید و تربیت کادر لازمه نیازهای سازمانهای مدرن امروزی است (ارکابووا

¹ Few

² Tomas & Welt house

³ Tohidi, H., & Jabbari, M. M.

⁴ Lappalainen

و باخرومونا، ۲۰۲۲). مدیران نیازمند حل مسائل مختلفی هستند که از آن جمله می‌توان به اجرای همزمان نقش‌های مختلف از قبیل آغازگری فعالیت، مسئول و ناظر، مواجهه با تعداد قابل توجهی از اسناد که به هماهنگی، اصلاح، پاسخ، پیگیری و اجرا نیاز دارند (امیرف و همکاران، ۲۰۱۴). در حال حاضر، شایستگی حرفه‌ای به روشی جهت تعریف کارکنان ایده آل سازمانی تبدیل شده است و در سیستم مدیریت استعداد سازمان‌ها به عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر آورده می‌شود. بر همین اساس موفقیت سازمانها در مدیریت کارآمد استعدادهای سازمانی مستلزم ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای در بین اعضای سازمان است (گریفیث و واشنگتن، ۲۰۱۵).

در سازمانهای خدماتی همانند بانکها تعداد قابل توجهی تخصص وجود دارد که توسعه آنها مستلزم توانمندسازی مدیران و ارتقای مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای است (کریشتانوویچ و همکاران، ۲۰۲۱). بر همین اساس توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در بین مدیران در سازمانهای خدماتی همانند بانکها به منظور توانمندسازی آنها اهمیت زیادی دارند. برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی، باید مدیران را تربیت نمایند تا در محیطی به سرعت در حال تغییر فعالیت کنند، که مشخصه آن تغییر مداوم مسئولیتها، جریان‌های اطلاعاتی چند جهته، آگاهی از زیردستان در پدیده‌های اجتماعی-سیاسی، اقتصادی و غیره است که می‌تواند مشکلاتی را در مدیریت تیم ایجاد کند. اثربخشی فعالیت‌های سازمانهای خدماتی در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران تا حد زیادی به توانایی حل مشکلات تحت تأثیر موارد زیر بستگی دارد:

- محیط رقابتی جهانی و بین‌المللی شدن اقتصادهای کشورهای مختلف.
- تغییرات در معیارهای تعیین درجه شایستگی وظایف انجام شده به دلیل گسترش فناوری اطلاعات.
- عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و روانی که کارکنان را دلسرد می‌کند و مشکلات را در مقیاس ملی پیچیده می‌کند.
- نگرش منفی و بی‌اعتمادی نسبت به مدیران (آنتونوا او، ماسلاک، ۲۰۲۰).

علم مدیریت امروزه به دنبال توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای برای توجه به توسعه و رشد مدیران در تمامی ابعاد است. ارزیابی رشدی به عنوان بخش مهمی از برنامه توسعه مهارت‌های مدیران سازمان محسوب می‌شود و مدیرانی که دانش و مهارت لازم را در کار دارند، به‌عنوان مدیران

¹ Erkaboeva & Bakhromovna

² Amirov, A., Baimuldin, M., & Shakirova, J.

³ Griffiths & Washington

⁴ Kryshnanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V.

⁵ Antonova O., Maslak

واجد شرایط حرفه‌ای محسوب می‌شوند. گسترش سازمان‌ها، نیاز به مدیران ماهر و توانمند را در بکارگیری دانش و تجربه تخصصی دو چندان نموده است. محیط‌های کاری به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند تصمیمات درست بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مشکلات ارائه دهند و پاسخگوی کار خود باشند (داریابند، اولادیان و حسینی، ۲۰۲۰: ۲۳). بنابراین برای ارتقای سطح بهره‌وری، شایستگی یکی از اصول اساسی در انتخاب افراد در سازمان‌دهی مدیران است و جذب و بکارگیری مدیران شایسته مستلزم ایجاد نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد (بایراشوسکینه، ال، ۲۰۱۷). با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقای شایستگی حرفه‌ای در بین مدیران در سازمان‌هایی همانند بانک‌ها در این مطالعه به دنبال ارائه مدل ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در بانک ملی ایران هستیم.

ادبیات و پیشینه پژوهش

بر اساس میشا، واتن و کامرون^۱ (۱۹۹۸)، شایستگی یکی از ابعاد مهم توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها به شمار می‌رود (توحیدی و جابری، ۲۰۱۲). نقش منابع انسانی در یک سازمان برای پایداری حیاتی است. زیرا هر چقدر هم که تجهیزات کاری کامل و مدرن در اختیار سازمان بدون نیروی انسانی توانمند باشد برای تولید کالا یا خدمات مطابق با اهداف مورد نظر کارساز نخواهد بود. با این حال، زمانی که عملکرد در اختیار مقامات سطح پایین باشد، این منابع به بهینه کمک نمی‌کنند. با پیش‌بینی چالش‌های جهانی، توسعه منابع انسانی شایسته موضوع مهمی است (هرتاتی و زارکاسی، ۲۰۱۵). شایستگی را می‌توان به عنوان ویژگی اساسی فردی که مستقیماً بر عملکرد بسیار خوب تأثیر می‌گذارد یا قادر به پیش‌بینی آن است، تعبیر نمود. به عبارت دیگر، شایستگی کاری است که مجریان برجسته اغلب در موقعیت‌های بیشتری با نتایج بهتر از عملکرد متوسط انجام می‌دهند. شایستگی به عنوان جنبه‌های شخصی نیروی انسانی تعریف می‌شود که به او اجازه می‌دهد به عملکرد برتر دست یابد. جنبه‌های شخصی این امر، از جمله ماهیت، انگیزه‌ها، نظام ارزش‌ها، نگرش‌ها، دانش و مهارت‌ها است.

در ادبیات فعلی تعاریف و رویکردهای متفاوتی از شایستگی حرفه‌ای در رشته‌های مختلف وجود دارد (پالما^۲ و دیگران، ۲۰۱۶). پیش‌نیاز اصلی حرفه‌ای بودن این است که کارکنان در حین انجام مسئولیت خود احساس استقلال و خودمختاری کنند (فخرورازی، ۲۰۱۷). صوفی^۳ (۲۰۱۵)، مطرح

¹ Bairašauskienė, L.

² Mishra, Vaten & Cameron

³ Hertati, L., & Zarkasyi, I

⁴ Palma, Dante Guerrero, Ignacio de los Rios Carmenado

⁵ Fachrurrazi

⁶ Farooq Soofi

نموده که توسعه کارکنان کارکرد و حوزه مدیریت منابع انسانی است که در درجه اول مجموعه پیچیده‌ای از اقدامات سازمانی با هدف آموزش کارکنان، شایستگی مجدد و بازآموزی آنها است (گی و همکاران، ۲۰۰۸). توسعه کارکنان به عنوان «فرآیندی سازمان‌یافته از آموزش حرفه‌ای مستمر کارکنان برای انجام کارکردهای جدید تولید، ارتقاء حرفه‌ای و صلاحیت، تربیت جانشین مدیران ارشد و بهبود ساختار اجتماعی کارکنان» تعریف می‌شود (وسلینک و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۳). این رویکرد برای درک توسعه کارکنان مناسب است زیرا، جایگاه و ارزش آن را برای هر کارمند و همچنین سازمان به طور کلی مشخص می‌کند. بنابراین، می‌توانیم با این تعریف موافق باشیم که توسعه کارکنان فرآیند پیوسته سازمان‌یافته سیستماتیک تغییرات کیفی پیش‌رونده در سطح شایستگی حرفه‌ای کارکنان و مدیران است تا از دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق استفاده مؤثر از پتانسیل نیروی کار هر یک از کارکنان و مدیران اطمینان حاصل شود (دودین و همکاران، ۲۰۱۷). حرفه‌ای‌ها زمانی شایستگی دارند که بر اساس استانداردهای عملکردی مشخص شده، مسئولانه و مؤثر عمل کنند. شایستگی حرفه‌ای به عنوان قابلیت عمومی، یکپارچه و درونی شده برای ارائه عملکرد مؤثر (صلاحیت) پایدار (شامل حل مسئله، تحقق نوآوری و ایجاد تحول) در یک حوزه حرفه‌ای خاص، شغل، نقش، زمینه سازمانی و موقعیت وظیفه تلقی می‌شود (مولدر، ۲۰۱۴). در ادبیات موجود موضوع شایستگی حرفه‌ای به کرات توسط محققان مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که اصطلاح «صلاحیت» تعاریف متعددی دارد، می‌توان سه مفهوم کلی را از هم متمایز نمود: (۱) شایستگی به عنوان یک پیش‌نیاز، مانند الزامات آموزشی خاص لازم برای مجوز فعالیت در یک شغل خاص؛ (۲) شایستگی به عنوان یک نتیجه، یعنی عملکرد در یک استاندارد معین و (۳) شایستگی به عنوان قابلیت که در انجام وظایف کاری خاص اعمال می‌شود. رایج‌ترین دیدگاه در مورد شایستگی حرفه‌ای آن را دانش علمی کاربردی می‌داند. به عنوان مثال، شایستگی در زمینه‌های سنتی فعالیت حرفه‌ای، مانند پزشکی، و در اشکال جدیدتر کار دانشی، به عنوان مجموعه‌ای متمایز از دانش علمی رسمی به تصویر کشیده می‌شود. دیدگاه دوم در رابطه با بعد ضمنی شایستگی حرفه‌ای است که به عنوان دانش علمی کاربردی به‌طور قابل توجهی توسط حجم وسیعی از تحقیقات به چالش کشیده شده است. این مطالعات نشان می‌دهد که دانش ضمنی برای شایستگی حرفه‌ای نقش اساسی دارد. دیدگاه سوم شایستگی نه تنها با در نظر گرفتن آن به عنوان دانش، بلکه با سایر ویژگی‌های اصلی همانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصی مرتبط با عملکرد مؤثر کار، در نظر گرفته شده است (سندبرگ و پینینگتون، ۲۰۰۹).

¹ Gay et al

² Wesselink et al

³ Dudin et al

⁴ Mulder

⁵ Sandberg & Pinnington

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی از نوع پیمایشی و نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کیفی - کمی) صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی نیز از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی شایستگی حرفه‌ای که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران، کارکنان و کارشناسان بخش منابع انسانی بانک ملی ایران، است که در سال ۱۴۰۲ اشتغال دارند که تعداد آنها ۱۲۰۰ نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران تعداد ۲۹۱ نفر انتخاب گردیدند. به منظور تعیین روایی ابزار در بخش کیفی از نظر متخصصان و در بخش کمی از روایی محتوایی استفاده گردید. جهت محاسبه پایایی بخش کیفی از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. ضریب پایایی بر این اساس برابر با ۸۳ درصد بود که مقدار مطلوبی است. سنجش روایی بخش کیفی از طریق ارزیابی بر قضاوت خبرگان صورت گرفت که بر این اساس روایی صوری و محتوایی برابر با ۸۶ درصد بود که مقدار مطلوبی است. در بخش کمی روایی و پایایی از طریق رویکرد معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲، روایی و پایایی متغیرها

AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	بار عاملی	مولفه های مدل
۰,۶۶۷	۰,۸۰۱	۰,۷۰۶	۰,۷۸۶	دانش فناورانه
۰,۷۳۸	۰,۹۰۳	۰,۸۴۲	۰,۷۸۸	آشنایی با سیستم مدیریت دانش
۰,۸۵۳	۰,۹۱۱	۰,۸۰۴	۰,۸۵۷	استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه‌ای در بانک
۰,۵۰۲	۰,۷۸۱	۰,۷۵۹	۰,۸۵۷	نگرش مدیران
۰,۶۶۷	۰,۷۲۱	۰,۷۲۴	۰,۸۳۱	تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک
۰,۷۰۸	۰,۸۹۲	۰,۸۴۵	۰,۷۷۵	عوامل شخصیتی مدیران
۰,۷۶۶	۰,۷۰۶	۰,۸۶۷	۰,۸۱۷	نگرش های ذینفعان بانکی
۰,۵۹۲	۰,۷۹۱	۰,۸۱۸	۰,۹۰۶	مهارت‌های رهبری مدیران
۰,۶۰۷	۰,۸۰۸	۰,۷۹۷	۰,۸۲۲	مهارت‌های آموزشی- پژوهشی

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزارهایی از قبیل **MAXQDA** و در بخش کمی از رویکرد معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار **Smart PLS** بهره برده شده است.

یافته‌های تحقیق

بخش کیفی

پس از مرور ادبیات و انجام مصاحبه با خبرگان، داده‌های حاصل از مصاحبه کیفی جمع‌آوری شد. سپس مفاهیم و گزاره‌های کلامی بدست آمده طی دو مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری طبقه‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری باز تعداد ۵۳ مفهوم استخراج شدند و در مرحله کدگذاری محوری این مفاهیم در ابعاد دسته‌بندی شدند.

جدول ۳، نتایج مربوط به کدگذاری

ابعاد	مولفه
دانش فناورانه	توانمندی در استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در بانک میزان توانایی در بکارگیری فناوری‌های یادگیری و آموزشی بانک سواد اطلاعاتی مدیران منابع انسانی توانایی استفاده از پرتال‌های سازمانی برای یادگیری بهتر فرایندهای کاری
	استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت بهتر امور کاری سهولت استفاده‌ی مدیران منابع انسانی از شبکه‌های اجتماعی در بانک استقبال از اشتراک‌گذاری دانش توسط مدیران منابع انسانی در درون بانک
آشنایی با سیستم مدیریت دانش	استقبال از ثبت و ترویج دانش‌های شخص‌مدیران منابع انسانی در سامانه‌های نرم‌افزاری مدیریت دانش در بانک استقبال از مستندسازی تجربیات مدیران منابع انسانی برتر در سامانه مدیریت دانش بانک
استقبال از برنامه‌های یادگیری - توسعه‌ای در بانک	استقبال از شیوه‌های مربیگری سازمانی و بیرون سازمانی برنامه‌های یادگیری متناسب با توانایی هر کدام از مدیران منابع انسانی در بانک استقبال مدیران منابع انسانی از سیستم مدیریت تغییر در بانک تشویق فرهنگ خودمدیریتی و خودآموزی جهت ارتقا دانش و مهارت استقبال مدیران منابع انسانی از سیستم مدیریت استعداد در بانک در انتخاب افراد شایسته در بانک

مؤلفه	ابعاد
<p>رویکرد حل مسئله در بانک</p> <p>روحیه کار تیمی</p> <p>جهت گیری مثبت</p> <p>تعهد به کار</p> <p>ارزش های اخلاقی و اصول کاری حرفه ای</p> <p>توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی در بانک</p> <p>به رسمیت شناختن ارزیابی های بانک</p> <p>حرفه‌ای‌گرایی</p> <p>رویکرد برنامه محور به آموزش در بانک</p> <p>رویکرد اقتضائی نسبت به آموزش در بانک</p> <p>رویکرد تحلیلی به آموزش در بانک</p> <p>پیاده سازی برنامه های یادگیری حرفه ای در بانک</p> <p>نیازسنجی و طراحی برنامه های یادگیری بانک در راستای نیازهای</p> <p>مدیران</p> <p>ارائه برنامه های ارزشیابی برنامه های آموزشی - یادگیری بصورت منظم</p> <p>توجه به برنامه های توسعه مسیر شغلی مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>استقبال از برنامه های توسعه رهبری در مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>برقراری ارتباط اثربخش با دیگران</p> <p>استقبال از کار گروهی</p> <p>شبکه سازی اجتماعی مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>تفکر استراتژیک در بین مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>توسعه فردی</p> <p>خوداستقلالی</p> <p>خودپاسخگویی</p> <p>خودشکوفایی</p> <p>نگرش مثبت مدیران منابع انسانی بانک نسبت به آموزش</p> <p>دیدگاه حل مسئله ای مدیران</p> <p>نحوه برخورد با مسائل در بانک</p> <p>جلب اعتماد مدیران منابع انسانی نسبت به شایستگی های حرفه ای</p> <p>تعریف شده در بانک</p> <p>مشورت با ذینفعان در صنعت بانکی در راستای تعریف شایستگی های</p>	<p>نگرش مدیران</p> <p>تعهد مدیران به الگوهای آموزشی - یادگیری بانک</p> <p>عوامل شخصیتی مدیران</p> <p>نگرش های ذینفعان بانکی</p>

ابعاد	مولفه
مهارت‌های رهبری مدیران	حرفه‌ای
	بروزرسانی دستورالعمل‌های مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای در بانک
	از طریق نظرسنجی از مدیران منابع انسانی
	توانمندی‌های توسعه رهبری شخصی
	دارا بودن مهارت‌های ادراکی
	رهبری تحول آفرین
	توانایی برقراری ارتباط با کارکنان بانک
	توانمندی‌های توسعه رهبری سازمانی
	تشویق مدرسان بانک به کارآمدی
	برخوردار از دانش حرفه‌ای
مهارت‌های آموزشی - پژوهشی	آشنایی با روش‌های تدریس
	مهارت‌های پژوهش‌های کاربردی

بخش کمی

به منظور اندازه‌گیری پایایی سنج‌ها از بار عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود. به صورت مشخص نرم‌افزار پی ال اس بار عاملی مورد قبول برای گویه‌ها را ۰,۷ در نظر می‌گیرد. جدول زیر بار عاملی هر یک از گویه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴، بار عاملی

بار عاملی	مولفه‌ها
۰,۹۰۶	دانش فناورانه
۰,۸۸۷	آشنایی با سیستم مدیریت دانش
۰,۸۵۷	استقبال از برنامه‌های یادگیری - توسعه‌ای در بانک
۰,۸۵۷	نگرش مدیران
۰,۸۳۱	تعهد مدیران به الگوهای آموزشی - یادگیری بانک
۰,۸۲۲	عوامل شخصیتی مدیران
۰,۸۱۷	نگرش‌های ذینفعان بانکی
۰,۷۸۶	مهارت‌های رهبری مدیران
۰,۷۸۸	مهارت‌های آموزشی - پژوهشی

حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجه ها بنا به نظر هالند (۱۹۹۹)، برابر با ۰/۷ می باشد و سنجه هایی که بار عاملی آن ها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. همانطور که از جدول بالا مشخص است همه مولفه ها از بار عاملی مناسب برخوردار بودند. در ادامه به بررسی برازش مدل بدست آمده بر اساس آماره های موجود در نرم افزار پی ال اس می پردازیم:

جدول ۵، شاخص های برازش مدل

متغیرها	R ²	R Adjusted	Q2
دانش فناورانه	۰/۱۱۴	۰/۱۱	۰/۰۶
آشنایی با سیستم مدیریت دانش	۰/۱۱۳	۰/۱۱	۰/۰۶
استقبال از برنامه های یادگیری - توسعه ای در بانک	۰/۰۱۴	۰/۰۱	۰/۰۰۴
نگرش مدیران	۰/۴۳۱	۰/۴۳	۰/۲۳
تعهد مدیران به الگوهای آموزشی - یادگیری بانک	۰/۲۲۸	۰/۲۲	۰/۱۸
عوامل شخصیتی مدیران	۰/۱۱۴	۰/۱	۰/۰۷۱
نگرش های ذینفعان بانکی	۰/۵۱۴	۰/۱۱	۰/۰۶
مهارت های رهبری مدیران	۰/۲۱۳	۰/۱۱	۰/۰۶
مهارت های آموزشی - پژوهشی	۰/۰۱۴	۰/۰۱	۰/۰۰۴
GOF		۰/۳۳۲	
SRMR		۰/۰۳۳	

در تفسیر شاخص های ارائه شده باید گفته شود که مدل مورد بررسی شده در ۵ شاخص خود دارای برازش مناسب می باشد.

- **R2:** این شاخص مهم ترین معیار ارزیابی متغیر درونزا است. و مقادیر قابل قبول برای ارزیابی آن ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ است.
- **Q2:** شاخص مثبت و بزرگ نشان از قابلیت بالا هستند مبتنی بر جدول ذکر شده باید گفته شود که نگرش ذینفعان بانکی، نگرش مدیران، تعهد مدیران به الگوهای آموزشی - یادگیری بانک و مهارت های رهبری مدیران قدرت بالایی در تبیین گری دارند.

- **SRMR**: مقدار این شاخص کمتر از ۰,۱ ارزیابی می شود. متناسب با این گزاره باید گفته شود که مدل در این شاخص از برازش مناسبی برخوردار می باشد.
- **GOF**: این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است. مقادیر ۰,۳۶، ۰,۲۵ و ۰,۰۱ به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف برای شاخص **GOF** توصیف شده است. بر این مبنا می توان برازش مدل را در این شاخص بالا ارزیابی کرد.

بحث و نتیجه گیری

شایستگی حرفه‌ای از سه منظر یعنی به عنوان ویژگی های فردی، شایستگی های سازمان ها و همچنین به عنوان ابزاری برای ساختار و تسهیل ارتباط بین آموزش و بازار کار قابل بررسی هستند. صلاحیت‌ها مجموعه‌ای از رفتارها هستند که در ارائه نتایج یا نتایج مطلوب ضروری هستند (حامید و شارما، ۲۰۲۰). رهبری مهمترین و فوری ترین موضوعی است که امروزه سازمان‌ها باید با آن مقابله کنند. راماپاترونی و کوسوری^۲ (۲۰۱۷)، بر رهبری به عنوان یک آزمایش ابزاری در ایجاد وضوح و تمرکز در سازمانها تأکید می کنند، و معتقدند که رهبران باید تعادل بین مشاهده آنچه در حال تغییر است و آماده سازی برای واکنش به آن با یک چشم انداز آماده باشند و این موضوع به شایستگی های حرفه ای رهبران مربوط می شود. توسعه شایستگی های حرفه ای رهبری در زمان های اخیر بسیار مورد نیاز است. رهبری در یک محیط جهانی، پیچیده، نامطمئن و به هم پیوسته منجر به نیاز به «کاهش پیچیدگی و عدم اطمینان برای افراد و ارائه آینده مطلوبی می شود که توسط افرادی که رهبری می کنند به اشتراک گذاشته شود. رهبران باید یک احساس هدف و یک چشم انداز راهنما داشته باشند که به جمع آوری انرژی فردی و سازمانی کمک می کند.» میشرا و جوشی^۳ (۲۰۱۶)، مطرح نمودند در زمانی که رهبران برای انطباق با تغییر تلاش می کنند، سرعت فزاینده تغییر و فقدان رهبری تغییر مؤثر دلیلی است که اغلب سازمان‌ها در سازگاری با محیط جهانی شکست می خورند. مطالعات بیشتر در مورد شایستگی های حرفه ای رهبران توسط جنتری و لزلی^۴ (۲۰۰۷)، نشان داد که "توانایی ریسک پذیری، رهبری کارکنان، تخصیص بهینه استعداد، ارتباطات، راهنمایی، مدیریت تغییر، تصمیم گیری، گوش دادن، نوآوری و قدرت" از جمله شایستگی های اساسی رهبری هستند. شت و همکاران (۲۰۱۷)، تحقیقات کیفی را برای تحلیل و بحث در مورد نوشتن بینش گر در مورد شایستگی های رهبری از طریق

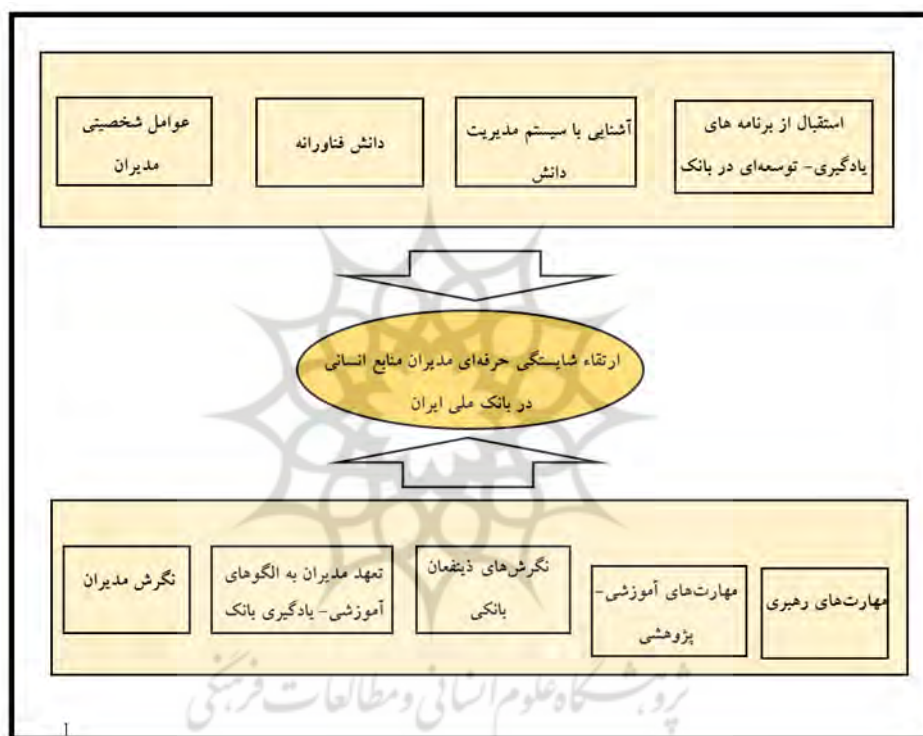
¹ Hameed, S., & Sharma, V.

² Ramapatruni & Kosuri

³ Mishra & Joshi

⁴ Gentry and Leslie

یک ساختار چند بعدی اتخاذ نمودند. نورزیلان و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، ایده تکنیک های یادگیری و شایستگی های رهبری استراتژیک را که باید برای توسعه آنها مورد استفاده قرار گیرند، بررسی نمودند. این مطالعه همچنین اهمیت گنجانیدن یادگیری تاملی، تمرین عمدی، تراکم تجربه، و مربیگری را در برنامه های توسعه شایستگی های حرفه ای رهبری برنامه ریزی شده نشان می دهد. مطالعات همچنین نشان می دهد که شایستگی های رهبری نقش کلیدی در استراتژی سازمانها دارند. در نمودار شماره ۱، مدل نهایی مطالعه حاضر آورده شده است:



نمودار ۱، مدل نهایی پژوهش

مطالعه تطبیقی صورت گرفته با سایر مطالعات و مقایسه هر یک از عوامل با ادبیات پیشین، نشان می دهد که بسیاری از عوامل به دست آمده در تحقیقات قبلی اشاره نشده و جزو نتایج جدید این مطالعه می باشند. یکی از دلایل این موضوع این است که اکثر مطالعات مربوط به این حوزه در رابطه با شایستگی های حرفه ای معلمان یا مدیران مدارس و در سطح آموزش و پرورش صورت گرفته بودند و

¹ Norzailan et al

توجه به ارتقای شایستگی حرفه‌ای در شرکت‌های خدماتی و سازمانها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علم و فناوری در همه زمینه‌ها از جمله در زمینه آموزش با سرعت زیادی در حال توسعه است. آموزش و توسعه صلاحیت‌ها جهت بهینه‌سازی پتانسیل افراد در زمینه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در دستور کار بسیاری از سازمان‌ها است (دودین و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌های مختلف از جمله بانک‌ها نباید به آموزش رسمی محدود شوند، بلکه می‌توانند آموزش‌های غیررسمی را برنامه‌های آموزشی خود قرار دهند تا با این کار بتوانند در موقعیت استراتژیک برای همگام با تغییرات شرکت کنند. بر اساس نتایج مطالعه حاضر عوامل نگرش سازمانی در بانک، استراتژی‌های آموزشی بانک، عوامل شخصیتی مدیران، مشارکت ذینفعان در طراحی شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های رهبری از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزشی است. در این رابطه باید مطرح نمود که نگرش‌های سازمانی از جمله عوامل اثرگذار بر ارتقای شایستگی مدیران بود. وجود روحیه کار تیمی، رویکرد حل مسئله، رویکرد اقتضائی، برنامه‌محور و تحلیلی نسبت به آموزش، حرفه‌ای‌گرایی، فرهنگ یادگیری سازمانی و به رسمیت شناختن ارزیابی‌های بانک می‌تواند به ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزشی کمک کنند. عامل استراتژی‌های آموزشی بانک شامل مولفه‌های نیازسنجی و طراحی آموزشی در بانک، برنامه‌های آموزشی بانک در راستای نیازهای مدیران، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی بصورت منظم، برنامه‌های توسعه مسیر شغلی مدیران آموزشی بانک، برنامه‌های توسعه رهبری در مدیران آموزشی بانک بود. همچنین عامل ویژگی‌های فردی شامل مولفه‌های برقراری ارتباط اثربخش با دیگران، استقبال از کار گروهی، شبکه‌سازی اجتماعی مدیران آموزشی بانک، تفکر استراتژیک در بین مدیران آموزشی بانک، توسعه فردی، نگرش مثبت مدیران آموزشی بانک نسبت به آموزش، دیدگاه حل مسئله‌ای مدیران و نحوه برخورد با مسائل در بانک بود.

در این رابطه در ادبیات موجود محققانی همانند تووکانِتس (۲۰۱۷)، به نقش مهم ویژگی‌های فردی مدیران در ارتقای مهارت‌ها و صلاحیت‌ها اشاره نموده‌اند. عامل نگرش‌های ذینفعان بانکی شامل مولفه‌های جلب اعتماد مدیران آموزشی نسبت به شایستگی‌های حرفه‌ای تعریف شده در بانک، مشورت با ذینفعان در صنعت بانکی در راستای تعریف شایستگی‌های حرفه‌ای و بروزرسانی دستورالعمل‌های مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای در بانک از طریق نظرسنجی از مدیران آموزشی بود. عامل مهارت‌های رهبری شامل مولفه‌های توانمندی‌های توسعه رهبری شخصی، دارا بودن مهارت‌های ادراکی، رهبری تحول آفرین، توانایی برقراری ارتباط با کارکنان بانک و توانمندی‌های توسعه رهبری سازمانی بود. نتایج مربوط به این عامل با مطالعاتی همانند پورکریمی و همکاران (۱۳۹۶)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷) همراستا می‌باشد.

همچنین بر اساس نتایج بخش کیفی عوامل شخصیتی مدیران، دانش فناورانه، آشنایی با سیستم مدیریت دانش، استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه ای در بانک از جمله مهم ترین عوامل ارتقای شایستگی حرفه ای مدیران آموزشی هستند. عامل عوامل شخصیتی مدیران شامل مولفه های برقراری ارتباط اثربخش با دیگران، استقبال از کار گروهی، شبکه سازی اجتماعی مدیران آموزشی بانک، تفکر استراتژیک در بین مدیران آموزشی بانک، توسعه فردی، خوداستقلالی، خودپاسخگویی، خودشکوفایی، نگرش مثبت مدیران آموزشی بانک نسبت به آموزش، دیدگاه حل مسئله ای مدیران بود. بعد دانش فناورانه شامل مولفه های توانمندی در استفاده از زیرساخت های فناوری اطلاعات در بانک، میزان توانایی در بکارگیری فناوری های یادگیری و آموزشی بانک، سواد اطلاعاتی مدیران آموزشی، توانایی استفاده از پرتال های سازمانی برای یادگیری بهتر فرایندهای کاری، استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت بهتر امور کاری و سهولت استفاده مدیران آموزشی از شبکه های اجتماعی در بانک بود. با توجه به پیشرفت علم و فناوری و کاربرد تکنولوژی های نوین در آموزش می توان مطرح نمود که مدیران آموزشی بانکها نیازمند رشد به موازات فناوری های بروز و نوین در حوزه آموزش هستند. سواد اطلاعاتی از ویژگی های بارز یک جامعه اطلاعاتی است که نیازهای اطلاعاتی افراد در راستای دسترسی راحت و ایمن به اطلاعات را میسر می نماید. مهارت استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطات تحت عنوان نوآوری آموزشی به غنی سازی محیط یادگیری، درگیری فعالانه با کارکنان، تسهیل فرایندهای فراشناختی، یادگیری تعاملی و مشارکت جویانه مدیران آموزشی و کارکنان می انجامد. پژوهش های همانند خنیفر (۱۳۹۹)؛ ابراهیم پور (۱۳۹۹)، مالکی نژاد (۱۳۹۷)، محمدی (۲۰۱۸)، ابراهیم زاده (۱۳۹۷) نیز به این شایستگی ها در راستای پرورش مدیران آموزشی شایسته اشاره نموده اند.

عامل آشنایی با سیستم مدیریت دانش شامل مولفه های استقبال از اشتراک گذاری دانش توسط مدیران آموزشی در درون بانک، استقبال از ثبت و ترویج دانش های شخصی مدیران آموزشی در سامانه های نرم افزاری مدیریت دانش در بانک و استقبال از مستندسازی تجربیات مدیران آموزشی برتر در سامانه مدیریت دانش بانک بود. مطالعاتی همچون جعفری راد (۱۳۹۷)، به اهمیت مدیریت دانش در توسعه صلاحیت ها اشاره نمودند. عامل استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه ای در بانک شامل مولفه های استقبال از شیوه های مربیگری سازمانی و بیرون سازمانی، برنامه های یادگیری متناسب با توانایی هر کدام از مدیران آموزشی در بانک، استقبال مدیران آموزشی از سیستم مدیریت تغییر در بانک، تشویق فرهنگ خودمدیریتی و خودآموزی جهت ارتقا دانش و مهارت، استقبال مدیران آموزشی از سیستم مدیریت استعداد در بانک در انتخاب افراد شایسته در بانک بود. مدیران آموزشی بانک به حمایت از سوی بانک از طریق اجرای برنامه های توسعه ای نیاز دارند. و آخرین عامل مربوط به مهارت های آموزشی- پژوهشی است که شامل مولفه های تشویق مدرسان بانک به کارآمدی، برخورداری

از دانش حرفه‌ای، آشنایی با روش‌های تدریس و مهارت‌های پژوهش‌های کاربردی بود. در نهایت جهت ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

■ از آنجایی که مولفه مهارت‌های رهبری به عنوان مهم‌ترین مولفه در ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران تعیین شد، پیشنهاد می‌شود مدیران بانک ملی به پرورش و توسعه این مهارت‌ها در مدیران از طریق تقویت توسعه رهبری شخصی و توسعه رهبری سازمانی بپردازند.

■ پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه مهارت‌های آموزشی-پژوهشی مدیران، در زمان برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی به سه نکته تشویق مدرسان بانک به کارآمدی در تدریس، آشنایی آنها با روش‌های تدریس خلاقانه و مهارت‌های پژوهش‌های کاربردی در آنها مبادرت شود.

■ پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت برنامه‌های توسعه‌ای در بانک به منظور ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران به موارد زیر توجه گردد:

✓ استقبال از شیوه‌های مربیگری سازمانی و بیرون سازمانی، تنظیم برنامه‌های آموزشی متناسب با توانایی هر کدام از مدیران منابع انسانی در بانک

✓ تعیین چشم‌انداز جامع سطوح آموزش و مهارت‌آموزی در بانک

✓ پیاده‌سازی سیستم مدیریت تغییر در بانک

✓ تشویق فرهنگ خودمدیریتی و خودآموزی جهت ارتقا دانش و مهارت‌های حرفه‌ای در بین مدیران

✓ پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در بانک

■ پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت نگرش سازمانی در بانک به منظور ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران به اعمال رویکردهایی همچون رویکرد حل مسئله در بانک، روحیه کار تیمی، توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی در بانک، به رسمیت شناختن ارزیابی‌های بانک، حرفه‌ای‌گرایی، رویکرد برنامه‌محور به آموزش در بانک، رویکرد اقتضائی نسبت به آموزش در بانک، رویکرد تحلیلی به آموزش در بانک توجه شود.

منابع

- ابراهیم‌زاده، بیت‌اله، ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۲ (۴): ۹-۲۳.
- آسترکی، سمانه، مهرداد، حسین، قبادیان، مسلم. (۱۴۰۱). شناسایی مولفه‌های مدل شایستگی‌های حرفه‌ایمدیران منابع انسانی (مورد مطالعه: دوره متوسطه دوم استان لرستان). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۶ (۲): ۱۰۹-۱۳۴.
- جعفری‌راد علی، زاهد بابان عادل، مرادی مسعود، ثمری عیسی. (۱۳۹۸). الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده بنیاد. مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی. ۷ (۴): ۱۶۳-۱۸۸.
- Amirov, A., Baimulidin, M., & Shakirova, J. (2014). Automation working place head of department. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 193-197.
- Antonova O., Maslak L. (2020) The European dimension of the competence approach and its conceptual principles. Professional pedagogical education: competence approach monograph. Publishing house of ZhSU named after I. Franko. pp.81-109.
- Bairauskienė, L. (2017). Headmaster's competencies in management area: evaluating the significance level of managerial competencies in Lithuanian comprehensive schools. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 230-236.
- Daryaband, T., Oladian, M., & Hosseini, S. R. (2020). Designing a Model of Professional Competence of Managers Based on the Development of Creativity and Innovation in Primary Schools. *Iranian journal of educational sociology*, 3(4), 190-198.
- Dudin, M. N., Vysotskaya, N. V., Frolova, E. E., Pukhart, A. A., & Galkina, M. V. (2017). Improving professional competence of the staff as a strategic factor for sustainable development of companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1).
- Erkaboeva, N. S., & Bakhromovna, M. M. (2022). A MODERN APPROACH TO THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE IN FUTURE DEFECTOLOGISTS. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 10(12), 1723-1725.
- Fachrurrazi (2017). Relationship Between Teacher Perofessional Competences & Teacher Work – Autonomy, *Jurnal Pendidikan*, Volum 1 Issue 2, 281 – 300, <https://jurnalsukma.org>.
- Few, W.T. (2017). Managerial Competitor Identity Perspectives, Interacting the Categorization, Economic and Organizational Identity Perspectives, Un Published Doctoral Dissertation, university Of Pittsburgh

- Gay, L.R., Mills, G.E., and Airasian, P.W. (2008). *Educational research: Competencies for analysis and*
- Hameed, S., & Sharma, V. (2020). A study on leadership competencies of the generation Z in a VUCA world. *Int. J. Adv. Sci. Technol*, 29(9), 2379-2393.
- Kryshtanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V. (2021). Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1Sup1), 162-176.
- Lappalainen, P. (2015). Predictors of effective leadership in industry—should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence?. *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 222-233.
- Mohammadi, M., Fadavi, M. S., & Farhadi, H. (2018). Presenting a model of Empowering primary school managers. *School Administration*, 6(2), 204-223.
- Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. *International handbook of research in professional and practice-based learning*, 107-137.
- Palma, Martin, Guerrero, Dante, Carrmenado, Ignacio de Los Rios (2016). Approaches and Midels of Professional Competence: Definition of Competence in the Training of Engineers in Latin America, *International journal of Innovative Research in Advanced Engineering (IJIRAE)*, PP 25 – 35, www.ijirae.com.
- Raghuramapatrani, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 16-22.
- Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009). Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of management studies*, 46(7), 1138-1170.
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309123.
- Soofi, F. (2015), Human resource management: An introduction to human resource concepts, covering the key areas of performance reviews, discipline and termination as well as related concepts of absenteeism and diversity. Amazon Digital Services LLC, 55 p.
- Tovkanets, Oksana (2017), Forming Professional Competency Of Education Managers In Central European Countries, <https://www.researchgate.net>, *Pedagogical Sciences*, 75 – 79.
- Washington, E., & Griffiths, B. (2015). *Competencies at work: Providing a common language for talent management*. Business Expert Press.

Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., and Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106(1), pp. 497–506.

Gentry, W. A., & Leslie, J. B. (2007). Competencies for leadership development: What's hot and what's not when assessing leadership-implications for organization development. *Organization Development Journal*, 25(1), 37.

Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and commercial training*, 48(8), 394-399.

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 829-833.

