

## ارزیابی شایستگی نیروی انسانی حرفه‌ای برای دوران پسا کرونا

فاطمه نوری، محمدحسین یارمحمدیان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳

### چکیده:

پژوهش حاضر باهدف ارزیابی شایستگی نیروی انسانی حرفه‌ای برای دوران پسا کرونا صورت گرفت. تحقیق حاضر از نوع هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. همچنین از جهت جمع‌آوری اطلاعات، از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق ۳۳۵ نفر از مدیران بانک‌های دولتی شهر تهران تشکیل داده‌اند با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شده‌اند. در این تحقیق در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت جمع‌آوری اطلاعات برای تأیید یا رد مؤلفه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی از شاخص‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار برای توصیف متغیرهای پژوهش و همچنین از جداول، شکل و نمودار برای توصیف اطلاعات جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به‌دست آمده، استفاده شد. در بخش استنباطی با توجه به ماهیت پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS-۷۲۴ و smartPLS2 استفاده شد. نتایج نشان داد شایستگی مدیران در بانک‌های دولتی شامل شایستگی‌های فردی، فنی، تعاملی و اجرایی است.

**واژگان اصلی:** مدیریت منابع انسانی، شایستگی، شایستگی نیروی انسانی، شایستگی فنی.

۱. دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم پزشکی واحد اصفهان، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

fatemehnoori093@gmail.com

۲. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم پزشکی واحد اصفهان، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها منابع انسانی هستند، چراکه منابع انسانی برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی بوده و استفاده مؤثر و کارآمد از سایر منابع به‌نوعی وابسته به آن‌هاست (قادر و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۳۲). 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 داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان به نحو مطلوب استفاده شود (آسترکی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۱۱). شرط بنیادین موفقیت و پایداری نظام‌های اجتماعی در مسیر پیشرفت، رعایت اصل شایسته‌سالاری است. مضاف براین، تحولات فزاینده جوامع و تلاش دولت‌ها برای افزایش کیفیت و کارایی خدمات بخش عمومی و بهبود رهبری سازمان‌های دولتی، نگاه آن‌ها را به اهمیت پرورش و استخدام رهبران و کارگزاران شایسته، بیش از پیش معطوف کرده است (سیدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱).

درواقع مدیران منابع انسانی یکی از این عوامل انسانی هستند که مثابه رهبران سازمان شناخته می‌شوند. بر این اساس هر سازمانی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد دارد. شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی، برای موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد؛ مگر آنکه مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد آن را اداره و هدایت کرده باشند (اسلام و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۳).

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 و باخرومونا، ۲۰۲۲: ۱۷۲۴). 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

<sup>1</sup> Qader et al

<sup>2</sup> Aslam et al

<sup>3</sup> Erkaboeva & Bakhromovna

(امیرف و همکاران، ۲۰۱۴).

در این راستا در سازمان‌های خدماتی دولتی همانند بانک‌ها تعداد قابل توجهی تخصص وجود دارد که توسعه آن‌ها مستلزم توانمندسازی مدیران و ارتقای مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای است (کریشتانویچ و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۶۵). بر همین اساس توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در بین مدیران در سازمان‌های خدماتی همانند بانک‌ها به‌منظور توانمندسازی آن‌ها اهمیت زیادی دارند. بهره‌وری پایدار و تعالی سازمان‌های پیشرو امروزی، درگرو برخورداری از مدیرانی شایسته است. تلاش سازمان برای ارتقای شایستگی‌های مدیران خود، به الگویی بومی و متناسب با مأموریت و راهبردهای آن نیاز دارد. اما انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، یکی از چالش‌های اصلی سیاست‌گذاران می‌باشد. علت این مشکلی این است که درک درستی از مفهوم شایستگی و اجزای تشکیل‌دهنده آن وجود ندارد. بر همین اساس نیازمند شناسایی شایستگی نیروی انسانی حرفه‌ای هستیم. با توجه به اینکه بیماری همه‌گیر کرونا بستری از روندهای کسب‌وکار را تغییر داده و اغلب کارها به سمت دیجیتالی شدن پیش رفته است، به نظر می‌رسد در دوران پسا کرونا، توانایی‌های جدیدی مدنظر باشد. زیرا بانک‌ها به‌عنوان نهادی که تعامل زیادی با جامعه دارند، بسیاری از فرایندهای خود را به‌صورت دیجیتال ارائه می‌دهند. در نتیجه مدیران بانک‌ها باید علاوه بر شایستگی‌های عمومی، به شایستگی‌های نوین نیز مجهز باشند. در این راستا در این پژوهش به ارزیابی شایستگی نیروی انسانی حرفه‌ای برای دوران پسا کرونا پرداخته شده است.

### ادبیات پژوهش

شایستگی یک ظرفیت یا یک ویژگی فردی ساده و یا یک ویژگی شغلی نیست بلکه تعاملی است که بین فرد و شغل موردنظر ایجاد می‌شود و از نظر مفهومی نزدیک به مفهوم صلاحیت می‌باشد (درویک و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۸۲۲). در این بین شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی در فرد تعریف می‌شود که سبب می‌شود عملکردی فراتر از حد انتظار خود نشان دهد در مقابل صلاحیت شغلی مجموعه توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی حداقلی برای انجام

<sup>1</sup> Amirov et al

<sup>2</sup> Kryshtanovych et al

<sup>3</sup> Derwik et al

شرح وظایف یک شغل است (زو و همکاران، ۲۰۲۰: ۴).

در رویکرد شایسته محور باید مأموریت، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک سازمان به اجزاء کوچک تقسیم شود. شایستگی‌ها باید در راستای استراتژی و اهداف سازمان شده تا سازمان، نیازهای کنونی و موفقیت بلندمدت آینده خود را کسب نماید (واکولا و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۶۴). بنابراین، در راستای هم بودن شایستگی‌های فردی و اهداف کسب‌وکار یک سازمان باید موضوع مورد توجه برای فعالیت‌های منابع انسانی باشد. همچنین طبقه‌بندی شایستگی‌ها باید بر اساس اهداف مدل شایستگی در یک سازمان تعیین گردد. شایستگی‌ها می‌تواند با توجه به انواع و یا سطوح شایستگی طبقه‌بندی گردد (گراوان و مک گویر، ۲۰۰۱: ۱۴۶). به‌طور مثال، می‌تواند به دو دسته اصلی؛ شایستگی فنی و یا شایستگی عمومی تقسیم بندی گردند. شایستگی فنی به دانش شغلی و آگاهی از چگونگی به‌کارگیری این دانش در شغل مربوط می‌شود. این شایستگی به عملکرد مؤثر در وظایفی خاص کمک می‌نماید. شایستگی عمومی با ویژگی‌های فردی مانند انگیزش، استعداد و رفتار فردی سروکار دارد. بسیاری از نویسندگان بر شایستگی‌های مدیریتی تمرکز ویژه‌ای داشته‌اند. رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲) به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تأثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران پرداختند. نتایج نشان داد شایستگی مدیران شامل دانش و تجربه کاری (دانش تخصصی، دانش عمومی و تجربه کاری)، ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی)، شایستگی‌های تعاملی (ارتباطات درون‌سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات برون‌سازمانی)، و شایستگی‌های اجرایی (شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های رهبری) بود.

آرایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا پرداختند. نتایج نشان داد الگوی شایستگی مدیران آجا شامل ۵۶ مؤلفه و ۸ بعد؛ شایستگی‌های رفتاری (فردی-شخصیت)، رهبر نظامی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریتی، ارزشی، اقتصادی، دانشی و شبکه‌سازی می‌باشد. خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه» دریافتند که مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: شایستگی دانشی،

<sup>1</sup> Xue et al

<sup>2</sup> Vakola et al

<sup>3</sup> Garavan & McGuire

شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. سیدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب» پرداختند. نتایج نشان داد شایستگی مدیران شامل شایستگی‌های فردی (ذاتی، ارزشی، نگرشی-رفتاری و شغلی) و شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های مهارتی (مدیریتی، شناختی، تعاملی، هدایت و رهبری و سیاسی) است. برستوا و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به «رهبری و توسعه شایستگی عملکردی در معلمان: تجربه جهانی» پرداختند. این تحقیق نشان داد مفهوم و اهمیت رهبری معلمان به‌طور کامل درک نشده است. در نتیجه، رهبری معلم به‌طور کامل اجرا نمی‌شود. این واقعیت بر رشد شایستگی حرفه‌ای تأثیر منفی می‌گذارد. این مشکلات با ایجاد دوره‌های ویژه، تبادل تجربیات، تشویق رهبری معلمان و معرفی ایده رهبری معلم در دانشگاه‌های آموزشی قابل حل است. سلمان و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به «مفهوم شایستگی: بررسی موضوعی و بحث» پرداختند. این بررسی مجموعاً ۱۶ بعد شایستگی را که در زمینه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، خلاصه می‌کند و آن‌ها را به شایستگی سخت و نرم طبقه‌بندی می‌کند و بیشتر به دانش، مهارت و شایستگی مرتبط با خودشکوفایی تقسیم می‌کند. مک‌گاری و مک‌دوناخ (۲۰۱۹) تحقیقی را تحت عنوان شایستگی‌های دیجیتالی در آموزش معلمان انجام دادند. این تحقیق با رویکرد کیفی انجام گرفت نشان داد که شایستگی‌های دیجیتالی در آموزش معلمان در چهار بخش اصلی قابل دسته‌بندی است در بخش نخست شایستگی فنی، در بخش دوم شایستگی‌های اخلاقی، در بخش سوم شایستگی پداگوژی و در بخش چهارم شایستگی نگرشی قرار داشت. اسپندلاو (۲۰۱۷) نشان داد که شایستگی‌ها مشمول اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری و نتیجه مدار بودن است. ویسلینگ و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه دست‌یافته‌اند که شایستگی شناختی، بین فردی، فنی، مدیریت استراتژیک و پذیرش تفاوت‌ها برای مدیران در مراحل مختلف اجرای مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها لازم هستند و بیان داشته‌اند که کسب این شایستگی‌ها توسط مدیران، شانس موفقیت آن‌ها را افزایش خواهد داد.

<sup>1</sup> Berestova et al

<sup>2</sup> Salman et al

<sup>3</sup> McGarr & McDonagh

<sup>4</sup> Spendlove

<sup>5</sup> Wesselink et al

با تکیه بر بررسی‌های صورت گرفته، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این پژوهش به شرح زیر است:

جدول ۱: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، برگرفته از مرور ادبیات

مؤلفه	شاخص	منبع
شایستگی‌های فنی	دانش تخصصی	رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، ویسلینگ و همکاران (۲۰۱۵)
	دانش عمومی	رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)
	نوآوری	اسپندلاو (۲۰۱۷)
	مهارت	سلمان و همکاران (۲۰۲۰)
	تجربه کاری	رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)
شایستگی‌های فردی	ویژگی‌های اخلاقی	رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، آرابی و همکاران (۱۴۰۱)
	اعتبار	اسپندلاو (۲۰۱۷)
	بصیرت	اسپندلاو (۲۰۱۷)
	شایستگی‌های نگرشی	مک گاری و مک دوناخ (۲۰۱۹)
	خودشکوفایی	سلمان و همکاران (۲۰۲۰)
شایستگی‌های تعاملی	شایستگی‌های ذاتی	سیدی و همکاران (۱۳۹۸)
	ارتباطات درون‌سازمانی	رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، سیدی و همکاران (۱۳۹۸)
	توانایی شبکه‌سازی	آرابی و همکاران (۱۴۰۱)
	ارتباطات برون‌سازمانی	رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، سیدی و همکاران (۱۳۹۸)
	شایستگی‌های اجرایی	شایستگی‌های رهبری
مدیریت استراتژیک		ویسلینگ و همکاران (۲۰۱۵)
نتیجه مدار بودن		اسپندلاو (۲۰۱۷)

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. همچنین از این جهت که این تحقیق برگرد آوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع زمانی خاص دلالت دارد، می‌توان گفت از جهت جمع‌آوری اطلاعات، از نوع توصیفی و همبستگی است. همچنین این

تحقیق از نظر زمان گردآوری داده‌ها یک تحقیق مقطعی است.

در بخش کمی جامعه آماری تحقیق را مدیران و سرپرستان بانک‌های دولتی کشور تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. با توجه به اینکه تعداد این افراد ۲۵۸۳ برآورد شده است، با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این تحقیق در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت جمع‌آوری اطلاعات برای تأیید یا رد مؤلفه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده شده است. هر محقق قبل از شروع پژوهش و هنگامی که به موضوعی ویژه برای پژوهش علاقه‌مند شده است، ناگزیر از مراجعه به کتابخانه خواهد بود. با مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و تحقیقات دیگران که در حوزه موضوع موردعلاقه اوست، موضوع پژوهش خود را خالص‌تر و رساتر سازد. برای پیشینه و ادبیات پژوهش از کتابخانه و مراجعه به اینترنت استفاده شده است. همچنین در بخش میدانی ابزار گردآوری داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه است که با استفاده از مقیاس درجه‌بندی لیکرت پرسشنامه مقدماتی تهیه شده است. این پرسشنامه برگرفته از ادبیات تحقیق است.

به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۱</sup> و سازه‌آستفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع، توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی موردبررسی قرار گرفت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار **Smart-Pls 2** استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۱،۹۶ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰،۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰،۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ بنابراین نتایج این آزمون

<sup>1</sup> Faced Validity

<sup>2</sup> Construct Validity

<sup>3</sup> Average Variance Extracted

بیانگر روایی و اگر بود. در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد.

### الف) آمار توصیفی

در بخش توصیفی از شاخص‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار برای توصیف متغیرهای پژوهش و همچنین از جداول، شکل و نمودار برای توصیف اطلاعات جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمده، استفاده شد.

### ب) آمار استنباطی

در بخش استنباطی با توجه به ماهیت پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS-V24 و smartPLS2 استفاده شد.

### یافته‌ها

در ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها بر اساس مدرک تحصیلی، سن، جنسیت و سابقه تدریس توصیف شده است. بر اساس نتایج، ۴۹٪ از آزمودنی‌ها زن و ۵۱٪ مرد هستند. همچنین ۵۳٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۷٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۰٪ بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. ۱۷٪ از آزمودنی‌ها کمتر از ۱۰ سال، ۶۷٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۶٪ بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار را دارند.

در ادامه جهت سنجش هر کدام از متغیرهای پژوهش تعدادی سؤال داخل پرسشنامه‌ها گنجانده شده است. که در این بخش با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف این متغیرهای پرداخته شده است. در جدول آماره‌های توصیفی هر یک از متغیرهای تحقیق شامل میانگین، انحراف معیار، واریانس، چولگی و کشیدگی بررسی می‌شوند.

<sup>1</sup> Composite Reliability (CR)

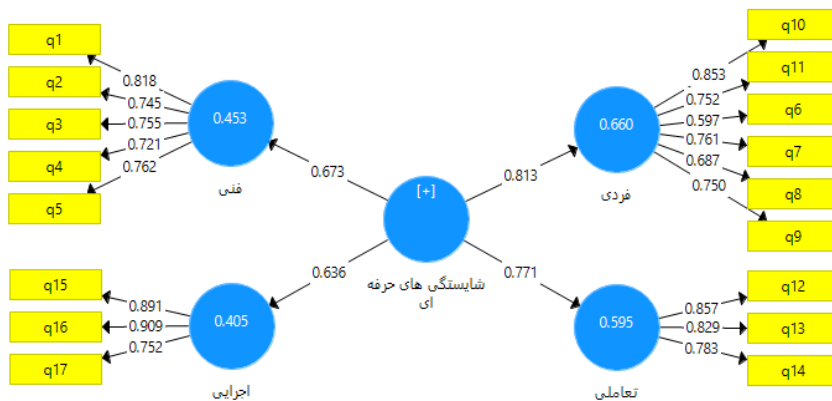


جدول ۲: آمار توصیفی متغیرها

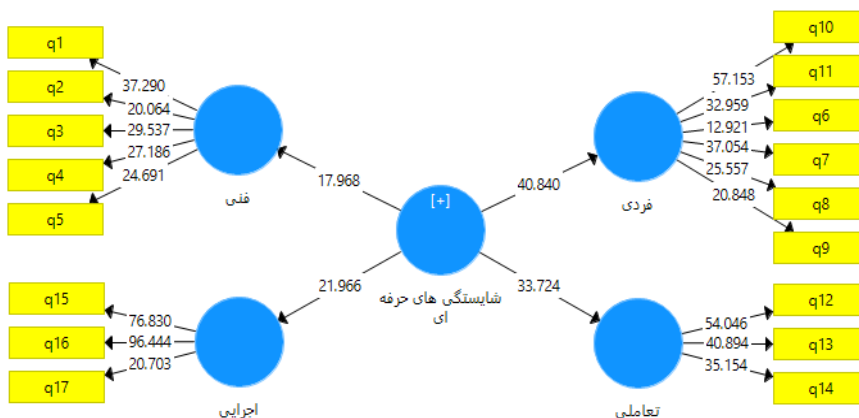
متغیر	میانگین	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
شایستگی‌های فنی	۳,۱۳۷	۰,۶۷۲	۱,۱۸۰	۰,۷۴۲
شایستگی‌های فردی	۳,۲۸۲	۰,۶۷۱	۰,۵۷۲	۰,۳۵۶
شایستگی‌های تعاملی	۳,۲۰۷	۰,۶۲۰	۲,۳۹۸	۲,۰۱۷
شایستگی‌های اجرایی	۳,۴۰۵	۰,۷۶۷	-۰,۱۵۹	۰,۲۹۲

شاخص‌های مرکزی مقدار متوسط توزیع نمرات را نشان می‌دهند. شاخص‌های پراکندگی، چگونگی گسترش و پراکندگی مقادیر یک توزیع را نشان می‌دهند. با توجه به جدول بالا، همه متغیرها به جز حساسیت اخلاقی دارای میانگین بالای ۳ هستند. همچنین بر اساس نتایج حاصل از چولگی و کشیدگی، با توجه به اینکه در برخی شاخص این عدد در بازه ۲ و ۲- قرار ندارد، می‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال نیست.

جهت بررسی روایی سازه، از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد که نتایج به شرح زیر است:



شکل ۱: خروجی بارهای عاملی



شکل ۲: خروجی معناداری

معیار اول، دوم و سوم مدل اندازه گیری: معناداری بار عاملی بین گویه‌ها و متغیرهای مکنون مربوط به خود (روایی همگرا)، پایایی (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی) و روایی همگرا<sup>۱</sup> (AVE)

به منظور ارزیابی مدل اندازه گیری، در این پژوهش از بارهای عاملی، بررسی پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول ۳: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

مولفه	شاخص	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
شایستگی های فنّی	Q1	۰,۸۱۸	۳۷,۲۹۰	۰,۵۴۸	۰,۷۳۵	۰,۷۹۸	۰,۳۱۲	۰,۴۵۳
	Q2	۰,۷۴۵	۲۰,۰۶۴					
	Q3	۰,۷۵۵	۲۹,۵۳۷					
	Q4	۰,۷۲۱	۲۷,۱۸۶					
	Q5	۰,۷۶۲	۲۴,۶۹۱					
	Q6	۰,۵۹۷	۱۲,۹۲۱					
	Q7	۰,۷۶۱	۳۷,۰۵۴					

<sup>1</sup> Composite Reliability

<sup>2</sup> Convergent Validity

۰,۶۶۰	۰,۳۲۲	۰,۸۱۴	۰,۷۹۸	۰,۵۱۵	۲۵,۵۵۷	۰,۶۸۷	<b>Q8</b>	شایستگی‌های فردی
					۲۰,۸۴۸	۰,۷۵۰	<b>Q9</b>	
					۵۷,۱۵۳	۰,۸۵۳	<b>Q10</b>	
					۳۲,۹۵۹	۰,۷۵۲	<b>Q11</b>	
۰,۵۹۵	۰,۳۴۵	۰,۸۳۶	۰,۸۱۹	۰,۵۱۸	۵۴,۰۴۶	۰,۸۵۷	<b>Q12</b>	شایستگی‌های تعاملی
					۴۰,۸۹۴	۰,۸۲۹	<b>Q13</b>	
					۳۵,۱۵۴	۰,۷۸۳	<b>Q14</b>	
۰,۴۰۵	۰,۳۱۹	۰,۸۳۳	۰,۸۳۲	۰,۵۹۸	۷۶,۸۳۰	۰,۸۹۱	<b>Q15</b>	شایستگی‌های اجرایی
					۹۶,۴۴۴	۰,۹۰۹	<b>Q16</b>	
					۲۰,۷۰۳	۰,۷۵۲	<b>Q17</b>	

بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در جدول ۳ مقدار بارعاملی استاندارد تمامی متغیرهای آشکار بیشتر از ۰/۵ و مطلوب می باشد از طرفی مقدار بوت استرپینگ (آماره **t**) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که، سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و **AVE** از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از **AVE** بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول ۳ هر ۳ شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است.

### معیار چهارم مدل‌های اندازه‌گیری: روایی واگرا (جدول cross tab)

روایی واگرا نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد و در واقع مکمل روایی همگرا است که از طریق بررسی بار مقطعی گویه‌ها سنجیده می‌شود. برای بررسی اعتبار یا اعتبار واگرای سازه

<sup>1</sup> Divergent Validity

ها، چین (۱۹۸۸) ملاک زیر توصیه می کند که گویه های یک سازه باید بیشترین بار عاملی را بر سازه خود داشته باشند یعنی بار مقطعی کمی بر سازه های دیگر داشته باشند. گیفن و اشتراپ (۲۰۰۵) پیشنهاد می کنند که بار عاملی هر گویه بر روی سازه مربوط به خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان گویه بر سازه های دیگر باشد (جدول cross tab).

با توجه به جدول ۴ تمامی گویه ها بیشترین بار عاملی را بر سازه خودشان دارند و حداقل فاصله بین بار عاملی مربوط به سازه خودشان بیش از ۰/۱ می باشد که نشان می دهد سازه های پژوهش از روایی و اگرایی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۴: بررسی بار مقطعی گویه ها بر سازه های پژوهش در نمونه مورد بررسی

	شایستگی های فنی	شایستگی های فردی	شایستگی های تعاملی	شایستگی های اجرایی
Q1	۰,۶۹۶	۰,۶۷۷	۰,۲۰۳	۰,۲۹۸
Q2	۰,۴۲۵	۰,۴۲۱	۰,۲۴۹	۰,۲۶۴
Q3	۰,۴۹۴	۰,۳۶۹	۰,۲۶۷	۰,۳۲۱
Q4	۰,۴۶۹	۰,۲۴۸	۰,۳۲۲	۰,۳۵۴
Q5	۰,۴۷۴	۰,۳۱۱	۰,۳۶۶	۰,۳۶۷
Q6	۰,۳۱۹	۰,۷۱۷	۰,۶۷۴	۰,۴۵۲
Q7	۰,۳۴۱	۰,۷۸۳	۰,۵۵۹	۰,۴۱۵
Q8	۰,۵۲۶	۰,۷۲۱	۰,۳۵۰	۰,۴۶۵
Q9	۰,۲۳۶	۰,۶۱۹	۰,۶۹۱	۰,۳۱۴
Q10	۰,۲۳۰	۰,۶۲۱	۰,۵۹۷	۰,۳۷۸
Q11	۰,۳۶۱	۰,۵۱۲	۰,۴۵۵	۰,۳۵۲
Q12	۰,۵۵۳	۰,۷۰۱	۰,۸۲۸	۰,۳۶۹
Q13	۰,۵۰۶	۰,۶۸۲	۰,۷۰۵	۰,۴۱۵
Q14	۰,۶۸۳	۰,۵۰۱	۰,۷۳۷	۰,۴۶۸
Q15	۰,۷۸۶	۰,۵۳۱	۰,۸۰۶	۰,۸۲۱
Q16	۰,۶۰۴	۰,۳۲۵	۰,۵۲۴	۰,۸۱۵
Q17	۰,۳۹۹	۰,۳۴۱	۰,۳۵۹	۰,۷۹۸

<sup>1</sup> Cross loading

اعتبار تشخیصی: به منظور ارزیابی این نوع از اعتبار، از جدول کراس لودینگ خروجی نرم افزار می توان استفاده نمود (فورنل و لارکر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱). روش استفاده از جدول کراس لودینگ به این صورت بود که بزرگترین بار عاملی مربوط به هر کدام از شاخص ها باید مربوط به بعد یا متغیر مکنون مربوط به آن باشد و سایر بارهای عاملی مربوط به متغیرهای مکنون دیگر باید از این مقدار کوچکتر باشند که در فوق توضیح داده شد). بنابراین روایی تشخیصی پرسشنامه تحقیق نیز مورد تایید است.

ملاک فورنل-لارکر نیز اشاره به این مسأله دارد که جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی اش با سازه های دیگر باشد. در جدول ۵ نیز نتایج مربوط به بررسی ملاک دوم گزارش شده اند.

جدول ۵: ضرایب همبستگی بین متغیرهای پنهان و جذر AVE

شایستگی های فنی	شایستگی های فردی	شایستگی های تعاملی	شایستگی های اجرایی	
۱				شایستگی های فنی
۰,۴۵۷	۱			شایستگی های فردی
۰,۴۷۱	۰,۶۴۱	۱		شایستگی های تعاملی
۰,۵۷۸	۰,۶۱۸	۰,۳۷۸	۱	شایستگی های اجرایی

مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است؛ بنابراین، می‌توان این معیار را قابل قبول دانست و روایی واگرایی مناسب مدل را تأیید نمود.

### مدل ساختاری پژوهش

مدل ساختاری، مدلی که در آن روابط بین متغیرهای مکنون مستقل (برون‌زا) و وابسته (درون-زا) مدنظر است. مدل ساختاری تنها متغیرهای پنهان را به همراه روابط میان آنها بررسی می‌کند.

<sup>1</sup> Cross loading

<sup>2</sup> Fornell & Larcker

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

### شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای وابسته

ضریب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شوند. مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش ۰،۴۵۳، ۰،۵۹۵، ۰،۴۰۵، ۰،۶۰۶ محاسبه شده است.

### شاخص ارتباط پیش بین $Q^2$

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر  $Q^2$ ، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای پژوهش ۰،۳۱۲، ۰،۳۲۲، ۰،۳۴۵، ۰،۳۱۹ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

### شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

<sup>1</sup> Bootstrapping

<sup>2</sup> Tennen House et al

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.544 \times 0.528} = .535$$

متخصصان مدل‌یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۵۳۵ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همانگونه که بررسی‌ها نشان داد، رهبران بانک‌ها باید دارای توانایی مدیریت عالی، دانش کامل از صنعت بانکداری، توانایی ارتباط برقراری با مشتریان و تیم‌کاری، قدرت تصمیم‌گیری خوب، اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های رهبری بالا باشند. این ویژگی‌ها به آنها کمک می‌کند تا بهترین تصمیمات را بگیرند و به بهترین نحو ممکن بانک را مدیریت کنند. در این پژوهش ۴ شایستگی به عنوان شایستگی نیروی انسانی حرفه‌ای برای دوران پسا کرونا در مدیران بانک‌های دولتی ایران معرفی شد.

**شایستگی‌های فنی:** این مولفه شامل دانش تخصصی، دانش عمومی، نوآوری، مهارت و تجربه کاری است. شایستگی‌های فنی برای مدیران بانک‌ها بسیار اهمیت دارد زیرا بانک‌ها یکی از حیاتی‌ترین بخش‌های اقتصاد هر کشور محسوب می‌شوند و همچنین اطلاعات حساس و مهم مشتریان به آن‌ها اعتماد می‌کنند. مدیران بانکی با داشتن شایستگی‌های فنی، می‌توانند بهترین تصمیمات را برای مدیریت امور مالی، ریسک‌ها و سیاست‌های امنیتی بانک‌ها اتخاذ کنند. این شایستگی‌ها شامل داشتن دانش و تجربه در حوزه‌های مالی، اقتصاد، حسابداری و فناوری اطلاعات می‌شود. به این ترتیب، داشتن مدیرانی با شایستگی‌های فنی مناسب، می‌تواند به بهبود عملکرد و اعتبار بانک و همچنین افزایش اعتماد مشتریان منجر شود. یک مدیر بانک باید دارای

دانش کافی در زمینه مالیات، اقتصاد، مدیریت ریسک، قوانین مربوط به بانکداری و غیره باشد تا بتواند تصمیمات صحیحی در خصوص روند عملکرد بانک بگیرد. همچنین، برای مدیریت موثر باید توانایی تجزیه و تحلیل داده ها، پیش بینی موضوعات مالی و اقتصادی و ارتباط موثر با تیم خود را داشته باشد. این دانش و تخصص، به مدیران بانک کمک می‌کند تا بهترین تصمیمات را برای موفقیت و پیشرفت بانک اتخاذ کنند. در این راستا رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، ویسلینگ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به دانش تخصصی اشاره کردند. همچنین رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲) بر دانش عمومی و تجربه کاری تاکید داشت.

**شایستگی های فردی:** این مولفه شامل ویژگی های اخلاقی، اعتبار، بصیرت، شایستگی های نگرشی، خودشکوفایی و شایستگی های ذاتی است. شایستگی فردی مدیران شامل مهارت های رهبری، تصمیم گیری صحیح، ارتباطات موثر، قدرت تحمل استرس، توانایی حل مسائل پیچیده، انعطاف پذیری، اخلاق حرفه ای و داشتن دیدگاه استراتژیک است. همچنین قدرت انگیزه دهنده بودن، توانایی ایجاد انگیزه در تیم، و توانایی اعمال تغییرات نیز به شایستگی فردی مدیران اضافه می‌شود. یک مدیر بانک باید دارای ویژگی هایی از قبیل تصمیم گیری درست، تجربه، دانش فنی، مدیریت منابع انسانی، اخلاق حرفه ای و مهارت های ارتباطی قوی باشد. این ویژگی ها به مدیران کمک می‌کند تا بانک به بهترین شکل ممکن مدیریت شود و مشکلات احتمالی به بهترین شکل مدیریت شوند. در این راستا رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، آرابی و همکاران (۱۴۰۱) به ویژگی های اخلاقی اشاره داشتند. سیدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به شایستگی های ذاتی اشاره داشتند.

**شایستگی های تعاملی:** این مولفه شامل ارتباطات درون سازمانی، توانایی شبکه سازی و ارتباطات برون سازمانی است. ارتباط موثر با تیم، اطمینان و اعتماد بین همکاران به همراه خواهد داشت و این موجب بهبود همکاری، افزایش بهره وری و حتی افزایش رضایت کارکنان خواهد شد. ارتباط برقراری می‌تواند به مدیران کمک کند تا به بهترین شکل ممکن رهبری و مدیریت کنند و به توسعه سازمان کمک کند. ارتباط سازنده سازمانی به مفهوم ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر درون سازمانی اشاره دارد که باعث ارتقای همکاری و کارایی در تیم ها و بخش های مختلف سازمان می‌شود. این نوع ارتباطات معمولاً منجر به افزایش رضایت و اعتماد کارکنان، کاهش تنش و ابهامات، ارتقاء انگیزه و افزایش بهره وری شغلی می‌شود. مدیران باید بتوانند با سایر کارکنان ارتباط خوب برقرار کنند زیرا ارتباط موثر با کارکنان می‌تواند بهبود کارایی و رضایت شغلی در



سازمان منجر شود. ارتباط خوب میان مدیران و کارکنان باعث افزایش اعتماد، افزایش همبستگی تیمی، و ارتقای محیط کاری مثبت می‌شود. ارتباط دقیق و باز از سوی مدیران باعث افزایش مشارکت کارکنان و حل مسائل به صورت مشترک می‌شود. به طور کلی، ارتباط خوب بین مدیران و کارکنان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمانی است. در این راستا رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، سیدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به ارتباطات سازمانی اشاره کردند. همچنین رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، سیدی و همکاران (۱۳۹۸) به ارتباطات درون سازمانی اشاره کردند.

**شایستگی‌های اجرایی:** این مولفه شامل شایستگی‌های رهبری، مدیریت استراتژیک و نتیجه مدار بودن است. رهبری در سازمان بسیار مهم است، زیرا رهبران می‌توانند تیم‌هایشان را به سمت اهداف مشترک هدایت کنند، الهام بخش باشند و ارتباطات موثری برقرار کنند. یک رهبر موفق می‌تواند تنها به توانایی‌های فنی خود اکتفا نکند، بلکه باید بتواند افراد را مدیریت کرده و آن‌ها را به بهترین عملکرد ممکن برساند. به عنوان یک رهبر، داشتن توانایی برقراری رابطه خوب با اعضای تیم، انتقال دقیق اهداف سازمانی و انگیزه بخشی به اعضا، اموری است که بسیار مهم بوده و به توسعه سازمان کمک می‌کند. در این راستا رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، سیدی و همکاران (۱۳۹۸)، اسپندلاو (۲۰۱۷) به شایستگی‌های رهبری اشاره کردند.

با تکیه بر نتایج بدست آمده، پیشنهاد می‌شود در سازمان فرایند انتصاب مدیران براساس شایسته سالاری باشد و افرادی که توانایی‌ها و شایستگی‌های لازم را دارند در شغل‌های مدیریتی قرار بگیرند.

## منابع

- آرائی، محمود؛ قاضی، حسن و شمایی، نادر (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا (مورد مطالعه: دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی دافوس). *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، انتشار آنلاین.
- آسترکی، سمانه، مهرداد، حسین، قبادیان، مسلم (۱۴۰۱). شناسایی مولفه‌های مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی (مورد مطالعه: دوره متوسطه دوم استان لرستان). *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۶(۲)، ۱۰۹-۱۳۴.
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی، و فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۱۱۸-۱۳۹.
- رضایی یزدلی، مهدی؛ ودادی، احمد؛ ربیعی مندجین، محمدرضا و جمشیدی اوانکی، مینا (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تأثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران. *پایش*، ۲۲(۲)، ۱۷۵-۱۸۳.
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله و خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۹(۳۳)، ۵۴-۷۹.
- Amirov, A., Baimuldin, M., & Shakirova, J. (2014). Automation working place head of department. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 193-197.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K & Rahman, U.R. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success. *Journal of Management Development*, 35(4), 51-62.
- Berestova, A. Gayfullina, N. Tikhomirov. S (2020). Leadership and Functional Competence Development in Teachers: World Experience, *International Journal of Instruction* 13(1), 607-622.
- Derwik, P., Hellström, D., & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820-4825.
- 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.

- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(3), 144–163.
- 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.
- McGarr, O., & McDonagh, A. (2019). Digital competence in teacher education. Output 1 of the Erasmus+ funded Developing Student Teachers' Digital Competence (DICTE) project.
- Qader, K. S., Ismeal, B. A., Aziz, H. M., Hamza, P. A., Sorguli, S., Sabir, B. Y., ... & Gardi, B. (2021). The Effect of Human Resources Management Skills on Accounting Information Quality in Kurdistan Public Sector. *Journal of Humanities and Education Development (JHED)*, 3(3), 131-143.
- Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020), The concept of competence: a thematic review and discussion, *European Journal of Training and Development*, 44(6). 717-742.
- Spendlove, M. (2017). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. 21(5), 407-417.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Gregory, P. P. (2007). Competency management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3), 260–275.
- Xue, J., Rasool, Z., Gillani, A., & Khan, A. I. (2020). The Impact of Project Manager Soft Competences on Project Sustainability. *Sustainability*, 12(16), 1-18.