

## بررسی تاثیر بلوغ اجتماعی و مهارت‌های کاربردی بر توسعه شایستگی مدیران

منیره عسگری نژاد<sup>۱\*</sup>

<sup>۱\*</sup> استادیار دانشگاه پیام نور، گروه علمی مدیریت دولتی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

### Investigating the impact of social maturity and practical skills on the development of managers' competence

Monireh Askarinejad<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Assistant Professor, Payame Noor University, Scientific Department of Public Administration, Tehran, Iran.

Received: (22/07/2021) Accepted: (21/09/2021)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

#### Abstract

One of the most important problems of public and private organizations in the third millennium is the selection and appointment of efficient and competent managers, which has become more apparent due to the basic challenges of technology and the financial and economic crises of recent years. The purpose of this research is to investigate the impact of social maturity and practical skills on the development of managers' competence. This research is descriptive-survey in terms of its practical purpose and method. 250 bank managers of Tehran province were selected using Cochran's formula and stratified random sampling method and answered the standard research questionnaire. In order to analyze the research data, factor analysis and path analysis tests and SPSS V 23 and Lisrel V 8.72 softwares were used. The results of the research show that the dimensions of social maturity; The quality of temperament, the quality of individual creativity and the quality of self-perception have an effect on the development of managers' competence, on the one hand, having practical skills such as; The ability to communicate with others and manage time and oneself have a positive effect on the development of managers' competence. In total, the variables of the research model were able to explain 84% of the changes in the competence development of bank managers. It seems that individual characteristics and characteristics play a very important role in increasing managers' willingness to develop competence.

#### Keyword

competence development, social maturity, practical skills, managers

#### چکیده

از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌های دولتی و خصوصی هزاره سوم، انتخاب و انتصاب مدیران کارآمد و شایسته است که این موضوع مهم با توجه به چالش‌های اساسی فناوری و بحرانهای مالی و اقتصادی سالهای اخیر بیش از پیش نمود یافته است. هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر بلوغ اجتماعی و مهارت‌های کاربردی بر توسعه شایستگی مدیران می باشد. در این پژوهش که از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی - پیمایشی است، ۲۵۰ نفر از مدیران بانک‌های استان تهران با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه بندی شده انتخاب و به پرسشنامه استاندارد تحقیق پاسخ دادند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آزمون تحلیل عاملی و تحلیل مسیر و از نرم‌افزارهای اس.پی.اس. اس ۲۳ و لیزرل ۸/۷۲ استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد بلوغ اجتماعی؛ کیفیت خلق و خو، کیفیت خلاقیت فردی و کیفیت ادراک از خود بر توسعه شایستگی مدیران اثر گذار می باشند از سویی داشتن مهارت‌های کاربردی همچون؛ توانایی برقراری ارتباط با دیگران و مدیریت زمان و خود تاثیر مثبت بر توسعه شایستگی مدیران دارند. در مجموع متغیرهای مدل تحقیق توانستند ۸۴ درصد از تغییرات توسعه شایستگی مدیران بانک‌ها را تبیین نمایند. به نظر می‌رسد خصوصیات و ویژگی‌های فردی نقش بسیار مهمی در افزایش تمایل مدیران جهت توسعه شایستگی داشته باشند.

#### واژه‌های کلیدی

توسعه شایستگی، بلوغ اجتماعی، مهارت‌های کاربردی، مدیران

## مقدمه

مدیران موجود و تبدیل آنها به مدیرانی اثربخش نیازمند داشتن آگاهی لازم در زمینه شایستگی های مدیریتی که مدیران اثربخش را از مدیران غیراثربخش تفکیک نماید می باشد محقق درصدد برآمد به بررسی تاثیر ابعاد بلوغ اجتماعی و ابعاد مهارتهای کاربردی بر توسعه شایستگی مدیران بانک های استان تهران بپردازد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق توسعه شایستگی

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمانها باید از شایسته ترین افراد در مناسب ترین موقعیت های شغلی استفاده کرد (شام<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی های آنها بستگی دارد (مهری، ۱۳۹۴). مفهوم شایستگی ابتدا توسط مک کلند<sup>۶</sup> در سال ۱۹۷۳ به عنوان پیش بینی کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. او معتقد بود شرکتها باید در پی جذب افراد شایسته باشند نه اینکه تنها افراد باهوش را جذب کنند (مک کلند، ۱۹۷۳: ۳). شایستگی ترکیبی از مهارتها، دانش ها و نگرش های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش می باشد (هوانگ و کو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). گارتنر<sup>۸</sup> شایستگی را مجموعه ای از مشخصات شامل مهارتها، دانش و ویژگی ها می داند که موجب عملکرد می شوند یا آن را پیش بینی می کنند (دراگانیتیز و منداس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱: ۳۷). شایستگی را قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن وظیفه تعریف می کنند. شایستگی ها سیستمی از توانایی ها، مهارتها و قابلیت ها است که فرد را قادر می سازد در شرایط آشنا و همچنین ناشناخته به صورت خود سازمان یافته و خلاقانه واکنش نشان دهد (رینینگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

## مهارت های کاربردی

مهارت های کاربردی مدیریت شامل توانمندی هایی است که یک مدیر ایده آل بایستی داشته باشد. مهارت های کاربردی را مهارتهای عملی نیز می نامند و اطلاعاتی در اختیار ما قرار می دهد که آیا مدیر می داند چه

دنیای امروزی دنیایی پراز چالش های نوین فراروی مدیران سازمان ها است. در این میان وجود روندهای رقابتی از یک سو و ضرورت دستیابی به سطح بالایی از کیفیت که مطابق با اهداف سازمان باشد از سوی دیگر، سازمان ها را مجاب می کند که مدیرانی به مراتب شایسته تر را برای تصدی مشاغل برگزینند (سوزیکی و هیور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۳). همچنین تقاضای سازمان ها برای جذب مدیران شایسته از طرف دیگر باعث به وجود آمدن جنگ استعدادها در سازمان ها شده است. در این نبرد سازمان هایی موفق هستند که توانسته اند با بهره گیری از مدیران شایسته و فرهیخته به عنوان مزیت رقابتی سازمان را در صحنه رقابت پیشتاز نگه داشته و کلیدی طلایی در این عصر به شمار می روند. شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که بیشترین ارتباط را با عملکرد اثربخش و یا برتر در یک شغل یا وضعیت دارد (لوسیا و لسیپنجر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹) شایستگی، شناسایی و توصیف دانش، توانایی، مهارتها و رفتارهای لازم برای موثر بودن در یک شغل است که به عنوان یک ابزار توصیفی و تصمیم گیری معتبر در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد (گلدمن و اسکات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در این راستا سیمیلر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) شایستگی های مورد نیاز مدیران را در چهار گروه: بین فردی، درون فردی، اجتماعی و استراتژیک قرار داده است.

در دهه های اخیر پژوهش ها در زمینه شایستگی های مدیریتی فزونی یافته و تاکنون پژوهش های متعددی در این حوزه صورت گرفته است اما آنچا حائز اهمیت است آن است که شایستگی های مورد نیاز وابسته به نوع سازمان (خصوصی/ دولتی)، اهمیت شغل، فرهنگ ملی و یا حتی ویژگی های شخصی افراد متفاوت است. مطالعه سوابق تحقیق حاکی از آن است که تا کنون تاثیر عواملی همچون ابعاد بلوغ اجتماعی (کیفیت خلاقیت، کیفیت ادراک و کیفیت خلق و خو و عواطف) و ابعاد مهارت های کاربردی (توانایی برقراری ارتباط، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی کار تیمی و مدیریت زمان و خود) بر شایستگی مدیران بررسی نشده است و حاکی از وجود شکاف در تحقیقات موجود می باشد. از آنجا که پیشبرد همه جانبه امور مستلزم وجود مدیران و کارکنان شایسته و کارآمد است جذب افراد مناسب برای تصدی پست های مدیریتی و یا توانمندسازی

<sup>5</sup> Shum

<sup>6</sup> Mc cleland

<sup>7</sup> Hwang & Kuo

<sup>8</sup> Gartner

<sup>9</sup> Draganidis & Mentaz

<sup>10</sup> Reining

<sup>1</sup> Suzuki and Hur

<sup>2</sup> Lucia & Lepsinger

<sup>3</sup> Goldman & Scott

<sup>4</sup> Seemiller

باشد(ساکتی و ظاهری، ۱۳۸۹). میزان توانایی مدیران در مدیریت زمان عامل اصلی موفقیت در انجام وظایف می باشد که این عامل بستگی به نحوه کنترل، استفاده از زمان موجود و برنامه ریزی وظایف با هدف جلوگیری از اتلاف وقت بیهوده توسط مدیران و کارکنان می باشد(کلی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳ به نقل از لیونیداس<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). خود مدیریتی نیز جریانی ترتیبی است که افراد در سازمان به منظور دستیابی به رفتار، عملکرد یا هدفی ویژه یا در فرایند دستیابی به آنها خود را ترغیب، هدایت و راهنمایی می کنند(بیوس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳).

### بلوغ اجتماعی

بلوغ اجتماعی بسیار پیچیده است و مترادف با مسئولیت پذیری اجتماعی، رفتار اخلاقی، انسانی و خوب است(اسکورکوا، ۲۰۱۳). بلوغ اجتماعی از دیدگاه پوروازنیک<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳) دارای ابعاد؛ کیفیت خلق و خو، کیفیت خلاقیت فردی و کیفیت ادراک از خود می باشد که در ادامه به آن پرداخته می شود.

کیفیت خلاقیت فردی. خلاقیت شامل نظر یا نظرهای جدید است که سبب بهبود محصول، خدمت، رویه ها، فرایندها یا وظایف است و اگر قابلیت کاربرد نداشته باشد یا سبب ایجاد تغییر مثبت نشود نمی توان آن را خلاقیت نامید(امابیل<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۶).

کیفیت ادراک از خود. ادراک از خود یا خودآگاهی، آگاهی و درک افراد از محیط بیرونی و چگونگی واکنش طبیعی نسبت به آن می باشد (آرمسترانگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵). ادراک از خود ویژگی است که در خلال تجارب مکرر و بازخوردهای محیطی رشد می یابد و قابلیت بهبودی و تغییر دارد (مک مستر و پیتر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱).

کیفیت خلق و خو و عواطف. خلق و خو، مزاج یا سرشت یکی دیگر از متغیرهای باثبات است که به جنبه های هیجانی ذاتی و ناآموخته شخصیت فرد اشاره دارد (دپو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲). خلق « با احساس ذهنی بیان و شناخته و ارزیابی می شود، در حالی که «عاطفه» به صورت عینی شناخته و ارزیابی می شود. در واقع، خلق و خو ترکیبی از احساسات و عواطف هستند که در طول روز

کاری و چطور در سازمان انجام دهد. به عبارتی توانایی مدیر را برای استفاده موثر از دانش در حرفه اش توصیف می کند(اسکورکوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مهارتهای کاربردی از دیدگاه پوروازنیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) دارای ابعاد؛ توانایی برقراری ارتباط، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی کار تیمی، و مدیریت زمان و خود است.

توانایی برقراری ارتباط. توانایی برقراری ارتباط، مهارتی اساسی برای انسان است و همچون بسیاری از مهارت ها برخی افراد در این زمینه استعداد بیشتری نسبت به سایرین نشان می دهند. حیطه های ارتباطات بین فردی شامل آگاهی از خود و خودفاش سازی، خودنظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول کردن بازخورد و ارزیابی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت ها می باشد(گراهام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان بر می انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت های تازه و طرزفکرهای جدید دست می یابد(پوزواردوسکی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

توانایی ایجاد انگیزش. انگیزش یک نیروی محرک درونی است که شدت، جهت و تداوم تلاش فرد را در جهت تحقق یک هدف تعیین می کند(رابینز و جاج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) به بیان دیگر، انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت دریک رفتار برای رسیدن به رفع نیاز می شود(ماچادو تیلور<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

توانایی کار تیمی. کار تیمی، اقدامی هماهنگ شده است که دو یا چند نفر بطور همزمان، پیوسته و مشترک انجام می دهند و به اهداف توافق شده مشترک، آگاهی روشن و احترام به نقش های دیگران اشاره می کند(راهن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). برای کار تیمی شش بعد؛ ارتباطات، هماهنگی، تعادل کمک های اعضا، حمایت متقابل، تلاش و انسجام بیان شده است(هوئگل و پاربوتیه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷).

توانایی مدیریت خود و مدیریت زمان. مدیریت زمان شامل هدف چینی، اولویت بندی کردن اهداف و کاربرد منابع موجود جهت دستیابی به اهداف کوتاه مدت یا اهداف بلند مدت می

<sup>9</sup> Kelly

<sup>10</sup> Leonidas

<sup>11</sup> Bues

<sup>12</sup> Porvaznik

<sup>13</sup> Amabile

<sup>14</sup> Armstrong

<sup>15</sup> Mac Master & PPeter

<sup>16</sup> Depue

<sup>1</sup> Skorkova

<sup>2</sup> Porvaznik

<sup>3</sup> Graham

<sup>4</sup> Poczwardowski

<sup>5</sup> Robbins & Judge

<sup>6</sup> Machado -Taylor

<sup>7</sup> Rahn

<sup>8</sup> Hoegl and Parboteeah

شناختی) بررسی شد. کرمانی و همکاران (۱۳۹۶) با طراحی مدل شایستگی های مدیران بیمارستانها بیان نمودند شایستگی دارای سه بعد فردی (مسئولیت پذیری، صداقت و تعهد، عزت نفس، توسعه خواگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی، تجربه کاری)، فنی (مدیریت و بهبود خدمات، هدایت و تعیین مسیر، مدیریت منبع و دانش)، و تعاملی (مشارکت و کار تیمی، شبکه سازی، ارتباط با دیگران، ایندنی به اخلاقیات و ارزشهای به روز) می باشد. سبزی و فولادچنگ در سال ۱۳۹۷ نیز در تحقیق خود، آموزش مهارت های ارتباطی در افزایش ادراک شایستگی و ابعاد آن موثر دانستند. محمودی و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیقی با هدف شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه، ابعاد شایستگی مدیران دانشگاه؛ شایستگی های مدیریتی، اجتماعی و فردی را مورد آزمون قرار دادند. بیری استنسا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه ای با عنوان: مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه ای مدیران ابعاد توسعه حرفه ای مدیران مشتمل بر ۴ حوزه را بررسی نمودند: ۱- ویژگیهای شخصی مانند هوش، خلاقیت و خودمدیریتی (۲) توانایی های حرفه ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی (۳) ویژگیهای خاص مثل دانش حرفه ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و (۴) تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن، ثبات عاطفی. زویاتیس (۲۰۱۰) نیز ابعاد شایستگی های فنی، میان فردی، مدیریت/رهبری، ادراکی، اجرایی مورد آزمون قرار داد. در مطالعه فانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، شایستگی با ابعاد شخصیت، برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه ای و توانایی میان فردی بررسی شد.

در مدل مفهومی تحقیق حاضر، توسعه شایستگی مدیران، متغیر درونزا (وابسته) و مهارت های کاربردی و بلوغ اجتماعی، متغیر برونزا (مستقل) می باشند که بر اساس مدل پوروانزیک (۲۰۱۳) مهارت های کاربردی دارای ابعاد چهار گانه شامل توانایی برقراری ارتباط، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی کار تیمی، مدیریت زمان و خود (و بلوغ اجتماعی دارای ابعاد سه گانه شامل کیفیت خلق و خو، کیفیت خلاقیت فردی، کیفیت ادراک از خود) می باشد (شکل ۱).

می گذرانیم. خلق به صورت عاطفه مثبت و عاطفه منفی (خلق خوب و خلق بد) وجود دارد. عاطفه مثبت بیانگر مشغولیت لذت بخش و احساس هوشیاری در برابر ملالت است. عاطفه مثبت به صورت سطح لذت جاری، اشتیاق و پیشروی به سمت هدف وجود دارد. سیستم عاطفه مثبت برای خودش مبنای عصبی دارد و مسیرهای ناقل عصبی در آنها «دوپامین» است. انتظار رویدادهای خوشایند، این مسیرها را فعال می کند. وقتی عاطفه مثبت افراد بالا است، معمولا احساس می کنند علاقه مند، پرنرژی، هوشیار و خوش بین هستند، در حالی که وقتی عاطفه مثبت افراد پایین است، معمولا احساس می کنند خموه، بی تفاوت و خسته هستند. عاطفه مثبت به طور منظم طبق چرخه خواب بیداری نوسان می کند. اما عاطفه منفی بیانگر مشغولیت ناخوشایند و احساس تحریک پذیری در برابر آرمیدگی است. عاطفه منفی بالا به صورت احساس ناخوشنودی، تحریک پذیری و عصبانیت وجود دارد. سیستم عاطفه منفی نیز برای خودش مبنای عصبی دارد و مسیرهای ناقل عصبی در آنها «سروتونین و آدرنالین» است. انتظار رویدادهای ناخوشایند این مسیرها را فعال می کند. وقتی عاطفه منفی افراد پایین است معمولا احساس می کنند آرام و آرمیده هستند. عاطفه منفی بر طبق چرخه خواب، بیداری، نوسان و تغییر قابل توجهی ندارد (ریو،<sup>۱</sup> ۱۴۰۱).

### پیشینه تحقیق

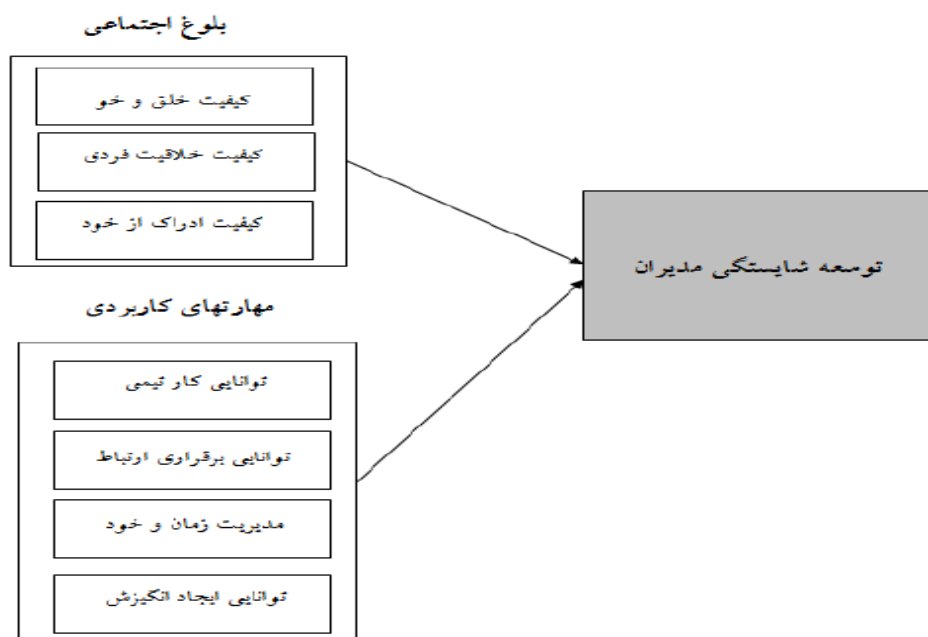
در پی مورد توجه قرار گرفتن شایستگی های مدیریتی توسط سازمان ها، تحقیق و شناخت عوامل موثر بر شایستگی های کلیدی مدیران جهت انتخاب، ارزیابی و توسعه آنها در کانون توجه محققان قرار گرفت. از جمله:

فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه ای با عنوان: طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران، شرایط علی شایستگی مدیران؛ ویژگیهای شخصیتی (عزت نفس، پاکدامنی، هوشمندی، مهارت ادراکی، مدیریت زمان)، عوامل اخلاقی و رفتاری، دانش تخصصی و عوامل اعتقادی و معنوی را مورد بررسی قرار داد. در تحقیق رستمی و همکاران (۱۳۹۸)، ابعاد شایستگی مدیران؛ شایستگی های فنی (دانش عمومی و تخصصی)، شایستگی محیطی (ارتباطی و تعاملی)، شایستگی مدیریتی (مدیریت منابع انسانی، رهبری و اداره واحد)، شایستگی فردی (نگرشی، شخصیتی (اکتسابی و ذاتی)، رفتاری، معنوی،

<sup>2</sup> Bayarystanova

<sup>3</sup> Fang

<sup>1</sup> Reeve



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

بندی شده انجام شد. از آنجا که احتمال می رفت تعدادی از پرسشنامه ها برگشت داده نشود یا به صورت ناقص تکمیل گردند، نمونه محاسبه شده با حدود ۱۰٪ افزایش توزیع گردید. با توجه به نرخ بازگشت ۲۵۰ پرسشنامه، که نرخ بازگشت معنادار و تعداد قابل قبولی را نشان می دهد، داده های مزبور برای تحلیل های بعدی مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد توسعه شایستگی مدیران چونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) با ۳۲ سوال، و پیرامون ابعاد مهارت‌های کاربردی؛ توانایی کار تیمی کان می<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) با ۲ سوال، توانایی ایجاد انگیزش دوبرین (۱۹۷۸) با ۳ سوال، مدیریت زمان و خود ترومن و هارتلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) با ۳ سوال، توانایی ایجاد ارتباطات تانگ و گانو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) با ۳ سوال و در مورد بلوغ اجتماعی؛ کیفیت خلق و خو ویلیامز<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۷) با ۱۲ سوال، خلاقیت فردی ژو و گئورگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) با ۲ سوال و ادراک از خود بندورا<sup>۷</sup> (۱۹۸۹) با

### فرضیه های تحقیق

۱. فرضیه ۱. توانایی برقراری ارتباط بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.
۲. فرضیه ۲. توانایی ایجاد انگیزش بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.
۳. فرضیه ۳. توانایی کار تیمی بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.
۴. فرضیه ۴. مدیریت زمان و خود بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.
۵. فرضیه ۵. کیفیت خلاقیت بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.
۶. فرضیه ۶. کیفیت ادراک بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.
۷. فرضیه ۷. کیفیت خلق و خو بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف؛ کاربردی و از نظر روش؛ توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۴۷۰ نفر از مدیران شاغل در بانک های استان تهران می باشد. نمونه گیری از جامعه با توجه به نسبت مربوطه انجام شد و تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از روش کوکران برابر با ۲۵۰ نفر به دست آمد. نمونه گیری از جامعه به صورت تصادفی طبقه

<sup>1</sup> Chong

<sup>2</sup> Koonmee

<sup>3</sup> Trueman & Hartely

<sup>4</sup> Tang and Gao

<sup>5</sup> Williams

<sup>6</sup> Zhou and George

<sup>7</sup> Bandura

کیفیت خلاقیت فردی ( $\beta = 0/07$ )، کیفیت خلق و خو ( $0/11$ )، توانایی برقراری ارتباط ( $\beta = 0/81$ )، مدیریت زمان و خود ( $\beta = 1/21$ )، و توانایی کار تیمی ( $\beta = -0/10$ ) با توسعه شایستگی مدیران رابطه معناداری دارد ( $P \leq 0/05$ ). مقدار برآورد رابطه توانایی ایجاد انگیزش با توسعه شایستگی مدیران ( $0/27 - \beta =$ ) می باشد اما این رابطه معنادار نیست ( $P \geq 0/05$ ). لازم به ذکر است برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود نخست باید مقادیر تی<sup>۲</sup> و ضرایب استاندارد معنادار باشند و دوم باید شاخص های آن برازش مناسبی داشته باشند. بر اساس مقادیر جدول ۱ می توان دریافت که مقادیر برآورد اثرات مستقیم میان متغیرهای مدل که دارای مقدار معناداری از نظر آماری نیستند ( $P > 0/05$ ) باید از مدل های اولیه مسیر حذف گردیده تا مقادیر مدل نهایی مسیر برآورد شود. شکل ۲ نشان دهنده مدل مسیر استاندارد شده نهایی پس از حذف روابط غیر معنی دار است.

۳ سوال بود که در آن از طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نه موافقم و نه مخالفم، مخالفم و کاملاً مخالفم) استفاده شده است. در ضمن روش توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها به صورت حضوری بوده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. چون آلفای به دست آمده برای هریک از ابعاد پرسشنامه (توسعه شایستگی  $0/87$ )، کیفیت خلق و خو  $0/91$ ، کیفیت ادراک از خود  $0/76$ ، کیفیت خلاقیت فردی  $0/74$ ، توانایی کار تیمی  $0/76$ ، توانایی ایجاد انگیزش  $0/77$ ، توانایی برقراری ارتباط  $0/71$ ، و توانایی مدیریت زمان و خود  $0/86$ )، بالاتر از معیار سنجش  $0/60$  می باشد (نونالی و برنستین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴)، بنابراین می توان گفت که پرسشنامه مذکور از پایایی کافی برخوردار است. برای بررسی روایی نیز از روایی محتوا استفاده شد. پرسشنامه به رؤیت تعدادی از اساتید صاحب نظر رسید و پس از اصلاحات لازم، مورد تأیید قرار گرفت. سپس به طور مقدماتی میان تعدادی از پاسخگویان توزیع و از نظرات آنان در جهت رفع موارد مبهم و مجهول استفاده شد. در مرحله بعد، پیمایش صورت گرفت و پس از آن عوامل تحقیق به کمک روش تحلیل عاملی و تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این مطالعه با رعایت ملاحظات اخلاقی و همچنین توضیح اهداف پژوهش به واحدهای مورد پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات با عدم نوشتن نام و نام خانوادگی در پرسشنامه، تمایل به شرکت و حق انتخاب برای واحدهای مورد پژوهش انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

در مطالعه حاضر، اکثر افراد مورد مطالعه (۷۰ درصد) در گروه سنی بیش از ۴۰ سال قرار گرفتند. ۶۵ درصد مرد، ۷۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند

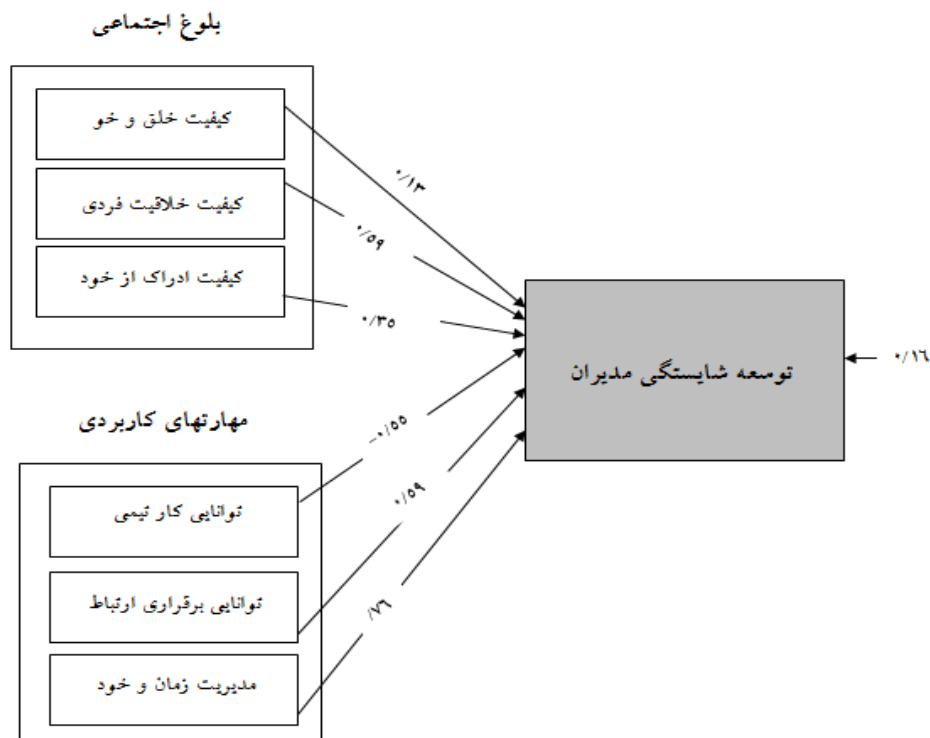
برای تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و با کمک نرم افزار لیزرل ۸/۷۲ استفاده شد. پس از اطمینان یافتن از نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه، خطی بودن و همگن بودن واریانسها برای رابطه دو به دو میان متغیرها، کلیه روابط میان متغیرها بر اساس مدل مفهومی تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر اثرات مستقیم مدل اولیه در جدول ۱ ملاحظه می شود. همانطور که در جدول مقادیر اثرات مستقیم مدل اولیه مشاهده می شود مقدار برآورد رابطه کیفیت ادراک از خود ( $\beta = 0/32$ ).

<sup>2</sup> t-value

<sup>1</sup> Nunnally & Bernstein

جدول ۱. مقادیر اثرات مستقیم تحلیل مسیر در مدل اولیه

متغیرها	بارعاملی	بارعاملی استاندارد	خطای استاندارد	t	سطح معناداری
کیفیت خلق و خو با توسعه شایستگی	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۰۲	۵/۱۰	$p \leq ۰/۰۱$
گیفیت خلاقیت فردی با توسعه شایستگی	۰/۰۷	۰/۵۹	۰/۰۰	۲۹/۸۸	$p \leq ۰/۰۱$
کیفیت ادراک از خود با توسعه شایستگی	۰/۳۲	۰/۳۵	۰/۰۲	۱۳/۲۶	$p \leq ۰/۰۱$
توانایی کار تیمی با توسعه شایستگی	-۰/۱۰	-۰/۷۴	۰/۱۹	-۵/۳۵	$p \leq ۰/۰۱$
برقراری ارتباط با توسعه شایستگی	۰/۸۱	۱/۰۶	۰/۲۰	۴/۱۶	$p \leq ۰/۰۱$
مدیریت زمان و خود با توسعه شایستگی	۱/۲۱	۱/۰۶	۰/۲۴	۵	$p \leq ۰/۰۱$
توانایی ایجاد انگیزش با توسعه شایستگی	-۰/۲۷	-۰/۲۵	۰/۱۵	-۱/۸۳	$p \geq ۰/۰۵$



شکل ۲. مقادیر استاندارد شده در مدل نهائی تحقیق

سایر مقادیر مدل نهائی تحقیق در جدول ۲ ملاحظه می شود.

جدول ۲. مقادیر اثرات مستقیم در مدل نهایی تحقیق

متغیرها	بارعا ملی	بارعام لی استاندارد	خطا ی استاندارد	T	سطح معناداری
کیفیت خلق و خو با توسعه شایستگی	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۰۲	۵/۱۰	$p \leq ۰/۰۱$
کیفیت خلاقیت فردی با توسعه شایستگی	۰/۰۷	۰/۵۹	۰/۰۰	۲۹/۸۸	$p \leq ۰/۰۱$
کیفیت ادراک از خود با توسعه شایستگی	۰/۳۲	۰/۳۵	۰/۰۲	۱۳/۲۶	$p \leq ۰/۰۱$
توانایی کار تیمی با توسعه شایستگی	۰/۰۷ -	-۰/۵۵	۰/۰۱	-۶/۰۳	$p \leq ۰/۰۱$
برقراری ارتباط با توسعه شایستگی	۰/۶۹	۰/۵۹	۰/۱۹	۳/۷۴	$p \leq ۰/۰۱$
مدیریت زمان و خود با توسعه شایستگی	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۱۵	۵/۶۸	$p \leq ۰/۰۱$

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود مقدار برآورد رابطه کیفیت ادراک از خود ( $\beta = ۰/۳۲$ )، کیفیت خلاقیت فردی ( $\beta = ۰/۰۷$ )، کیفیت خلق و خو ( $\beta = ۰/۱۱$ )، توانایی برقراری ارتباط ( $\beta = ۰/۶۹$ )، مدیریت زمان و خود ( $\beta = ۰/۸۶$ )، و توانایی کار تیمی ( $\beta = -۰/۰۷$ ) با توسعه شایستگی مدیران رابطه معناداری دارند ( $P \leq ۰/۰۵$ ).

از دیگر یافته های تحقیق که می توان اشاره کرد آن است که با توجه به مقدار  $R^2$  اسکوتر، ۱۶ درصد تغییرات توسعه شایستگی مدیران مربوط به تاثیر متغیرهایی خارج از مدل بوده و ۸۴ درصد علل توسعه شایستگی مدیران ناشی از تاثیر متغیرهای موجود در مدل می باشد. در نهایت نشانگرهای مربوط به برازش مدل مسیر نهایی نشاندهنده برازش بسیار مطلوب و عالی بودن مدل است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج نشان می دهد که بیشتر مدیران بانک های استان تهران؛ نسبتاً جوان، بین ۴۰ الی ۴۹ سال سن، مرد و دارای مدرک کارشناسی ارشد می باشند.

نتایج فرضیه اول نشان داد که توانایی برقراری ارتباط بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد. مطالعات سبزی و همکاران (۱۳۹۷) نیز این یافته را تایید می نمایند. به این ترتیب می توان گفت توانایی برقراری ارتباط همچون مهارت خوب گوش نمودن مدیر به اظهارنظرهای کارکنان خود و تشخیص توانمندی ها و نقاط ضعف، سبب برنامه ریزی و بکارگیری راهکارهای تعیین شده و تخصیص صحیح منابع در راستای توسعه شایستگی خواهد شد.

در مورد فرضیه دوم، توانایی ایجاد انگیزش بر توسعه

شایستگی مدیران تاثیر معناداری نداشت. این یافته می تواند دلیلی بر آن باشد که به عوامل انگیزشی در سازمان مذکور اهمیت چندانی داده نمی شود که نتوانسته رابطه معناداری با توسعه شایستگی مدیران داشته باشد و این یافته توجه بیشتر مدیران عالی را جهت توجه به عوامل انگیزشی مدیران رده پایین تر می طلبد. هر چند تعداد نمونه کم نیز می تواند در نتایج این یافته قدری تاثیر گذار باشد و در تعداد نمونه های بالا امکان داشت ارتباط ضعیفی بین انگیزش و توسعه شایستگی مدیران یافت شود.

نتایج تجزیه و تحلیل یافته های فرضیه سوم نشان داد که توانایی کار تیمی بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر عکس و معناداری دارد. مطالعه لائندرو و همکاران (۲۰۲۱) نیز تاثیر گذاری کار تیمی بر شایستگی مدیران را تایید می نماید. به عبارتی این یافته حاکی از آن است که توانایی افراد در انجام کار بصورت فردی نقش موثرتری در توسعه شایستگی دارد. دلیل این امر را می توان ناشی از فرهنگ فرد گرا در برخی جوامع همچون ایران دانست که به کار فردی بیش از کار تیمی اهمیت داده می شود. در جوامع با فرهنگ فردگرا، مسئولیت فردی و تصمیم گیری فردی می باشد و افراد برای کسب جایگاه های بالاتر در سازمان رقابت بیشتری دارند.

بررسی فرضیه چهارم نشان داد مدیریت زمان و خود بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری داشت. از آنجا که مدیریت موثر زمان به افراد اجازه می دهد تا براساس اولویت های خود فاصله های زمانی خاصی را به فعالیت های خاص اختصاص دهند (یعنی اینکه از وقت خود به بهترین شکل استفاده می نمایند) بنابراین افرادی که مدیریت موثر زمان و خود دارند می توانند برای کلیه امور مهم سازمانی از جمله توسعه

مدیران نداشت. با توجه به اینکه اکثر افراد مورد مطالعه در این تحقیق دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و در اواخر سنین جوانی هستند (بالای ۴۰ سال) نشان می دهد انگیزه لازم برای توسعه شایستگی ندارند و دوران بازنشستگی خود را به انتظار نشسته اند هرچند عوامل سازمانی نیز می تواند در این امر موثر باشد و نیاز به تحقیق و بررسی بیشتر دارد.

و دیگر آنکه متغیرهای مدل تحقیق حاضر، ۸۴ درصد عواملی می باشند که در توسعه شایستگی مدیران تاثیرگذارند و این یکی از یافته های قابل توجه در تحقیق حاضر است که توانسته اکثریت عوامل موثر در توسعه شایستگی مدیران را شناسایی و تبیین نماید. بر این اساس پیشنهادهای زیر جهت توسعه شایستگی مدیران ارائه می گردد: واگذاری مشاغل و پست های مدیریتی براساس توانمندیها و مهارتهای افراد تا فرد بتواند از عهده وظیفه محوله برآمده و احساس مفید بودن و موثر بودن داشته باشد، به افراد فرصت داده شود تا دانش فراگرفته شده را در عمل بکار گیرند و ریسک کنند و در صورتی که مرتکب اشتباه شدند سرزنش نشوند و در واقع فرصت یادگیری از اشتباه فراهم شود، فراهم نمودن فضای مناسب برای بیان اندیشه ها، تبادل نظر و انتقادات، حذف عوامل تهدیدکننده و احساس ترس در محیط کار، ایجاد محیطی در جهت تقویت خودباوری و خودکارآمدی، تقویت شبکه های رفتار ارتباطی غیر رسمی، طراحی ساز و کارهای مناسب یادگیری و توسعه شایستگی در لایه های مختلف سازمانی نظیر سازو کارهای ارزشیابی، تعامل گروهی و غیره و برگزاری کارگاه های آموزشی در راستای توسعه نگرش و بینش مشترک توسعه شایستگی مدیران.

از آنجا که هر پژوهشگر پس از انجام تحقیق در یک زمینه خاص دیدگاه عمیق تری بدست می آورد و با توجه به اینکه علم مدیریت بسیار گسترده می باشد و از اهمیت خاص برخوردار است، پژوهشگر جهت پژوهشهای بعدی در زمینه توسعه شایستگی مدیران پیشنهاد می نماید در تحقیقات آینده مطالعه مشابهی پیرامون توسعه شایستگی مدیران در سازمانهای دیگر صورت پذیرد و نتایج حاصل با تحقیق حاضر مقایسه گردد، از آنجا که در مطالعه حاضر عوامل فردی بررسی شده است متغیرهای سازمانی و محیطی نظیر عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، تکنولوژی و ... که می تواند رابطه زیادی با توسعه شایستگی مدیران داشته باشند مورد بررسی قرار گیرد. مهمترین محدودیت تحقیق حاضر نخست، تعداد کم نمونه می باشد که ممکن است در عدم وجود روابط معنادار میان متغیرها تاثیر گذار بوده باشد. محدودیت دوم، تعصب در روش شناسی متداول و رایج را در بر می گیرد. هرچند تلاش بسیاری

شایستگی زمان مناسبی را در نظر گرفته و به آن بپردازند. نتایج فرضیه پنجم حاکی از آن بود که کیفیت خلق و خو بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر معناداری دارد. عواطف و خلق و خو بخشی از صفات شخصیتی هستند، رفتار و انگیزه های افراد را رقم می زند و می تواند در توسعه شایستگی میان افراد نیز نقش داشته باشد. این فرض منطقی است که صفات شخصیتی زیربنای تفاوت های فردی در جهت گیری هدف می باشند.

نتایج آزمون فرضیه ششم بیانگر آن بود که کیفیت خلاقیت فردی بر توسعه شایستگی مدیران تاثیرگذار است. از آنجا که خلاقیت می تواند سبب بهبود عملکرد شود (گنگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). زیرا شامل نظر یا نظرهای جدید است که سبب بهبود محصول، خدمت، رویه ها، فرایندها یا وظایف می شود در نتیجه می تواند در توسعه شایستگی نیز نقش داشته باشد.

نتایج فرضیه هفتم نیز نشان داد که کیفیت ادراک از خود بر توسعه شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معناداری دارد. در تحلیل این یافته می توان گفت، کیفیت ادراک از خود عامل کلیدی در تمایل و انتخاب وظیفه است. به احتمال زیاد این امر می تواند به انجام فعالیتی دشوار همچون توسعه شایستگی کمک نماید. همچنین تمایل به تلاش و پافشاری برای پیگیری فعالیت مذکور را افزایش دهد. افرادی که دارای ظرفیتهای بالای خود ادراکی هستند احتمالاً برای انجام فعالیتها، مهارتهای جدید و یادگیری بیشتر داوطلب می باشند.

بنابراین در مجموع می توان گفت، مهارتهای کاربردی همچون؛ توانایی برقراری ارتباط، مدیریت زمان و خود همچنین بلوغ اجتماعی با ابعادی همچون؛ کیفیت خلق و خو، کیفیت ادراک از خود و کیفیت خلاقیت فردی بر توسعه شایستگی مدیران بانک ها تاثیر مثبت دارد. بنابراین خصوصیات فردی می توانند نگرش و مهارتهایی را که سبب تمایل فرد جهت توسعه شایستگی ها می شود تحت تاثیر قرار دهند.

یافته دیگر تحقیق آن بود که توانایی کار تیمی رابطه منفی با توسعه شایستگی مدیران داشت. این امر فردگرا بودن را در میان مدیران گوشزد می نماید که ناشی از فرهنگ فردگرا است و نشان می دهد که مدیران علاقه و توانایی انجام کار تیمی را ندارند شاید یکی دیگر از دلایل عدم علاقمندی به کار تیمی، از دست دادن کنترل بر زیردستان می باشد و این امر در توسعه شایستگی مدیران توانسته نقش موثری داشته باشد.

از سویی انگیزش رابطه معناداری با توسعه شایستگی

<sup>1</sup> Gong

- Management? The Work Foundation, London.
- Bandura, A. (1989). The multidimensional Self-efficacy Scales, Unpublished Test, Stanford University, Stanford, CA.
- Bayarystanova, E. (2013). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.
- Bues, H. (2013). Social development of adults, married and single. *Journal of Personality*, 4(1), 19-39.
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries, *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353.
- Depue, R. & Fu, Y. (2012). Neurobiology and neurochemistry of temperament in adults. In: *Handbook of Temperament*. USA: Guilford Publications, 40, 347-349.
- Draganidis, F., Mentaz, G. (2021). Competency Based Management: A Review Of System And Information Management. *Approaches And Computer Ssecurity*, 14 (1), 51- 84.
- Fang, C.H., Chang, S.T., and Chen, G.L. (2010), Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach, *African Journal of Business Management*, 4(13), 2845-2855.
- Goldman, E. & Scott, A.R. (2016). Competency Models For Assessing Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*. 9 (3), 258 – 280.
- Gong, Y., Huang, J.C. & Farh, J.L. (2009), Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy, *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Kelly, WE. (2003). As Achievement Sails

برای شرکت محرمانه و اهمیت صداقت پاسخ دهندگان صورت گرفت. همچنین از مقیاسها، آزمونها و پرسشنامه های استاندارد استفاده گردید تا تاثیرات روش شناسی تحقیق از طریق جمع آوری و سنجشهای معتبر داده ها کم شود

## منابع

- ساکتی، پرویز و طاهری، علی، (۱۳۸۹). ارتباط بین مدیریت زمان با میزان موفقیت دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشجویان دانشگاه شیراز، آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۲۹۳.
- سبزی، ندا و فولادچنگ، محبوبه، (۱۳۹۷)، اثربخشی آموزش مهارتهای ارتباطی بر ادراک شایستگی و شادکامی دانش آموزان پسر مقطع ششم ابتدایی شهر شیراز، مجله دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، دوره ۱۹، شماره ۴، ص ۱۱۴.
- کرمانی، بهناز، درویش، حسن، سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین، (۱۳۹۶)، طراحی مدل شایستگی های مدیران بیمارستانها، نشریه مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۷، شماره ۲، ص ۶۵-۵۹.
- رستمی، امین، ودیعی، محمدحسین و باقرپور ولاشانی، محمدعلی، (۱۳۹۸)، تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی، فصلنامه حسابداری مالی، سال یازدهم، شماره ۴، ص ۷۰.
- ریو، جان مارشال، (۱۴۰۱)، انگیزش و هیجان، (ترجمه: یحیی سید محمدی)، تهران: نشر ویرایش، چاپ هفتم.
- فرهیخته، فاطمه، موسوی، سیدنجم الدین، حکاک، محمد و وحدتی، حجت اله، (۱۳۹۹)، طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ۸، شماره ۱، ص ۳۳.
- محمودی، سیدمحمد، زارعی متین، حسن، بجیرایی، صدیقه، (۱۳۹۱)، شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۱، شماره ۱، ص ۱۱۴.
- مهری، علی، (۱۳۹۴)، ارتباط عوامل شایستگی مدیران و بر بهره وری کارگران (مطالعه موردی: کارخانه سیمان آرتا اردبیل)، مجله کار و جامعه، شماره ۱۸۹، ص ۹۸-۹۱.
- Amabile, T. M, (1996). Creativity in context, Westview Press, Boulder, CO.
- Armstrong, K. (2005). Ward, What Makes for Effective Performance

- Poczwardowski, A., Barott, J., & Henschen, K. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning: Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*, 33, 116–140.
- Rahn, DJ. (2014). Transformational teams: Examining the relationship of nursing teamwork to patient outcomes [PhD. dissertation]. Philadelphia: Drexel University.
- Reining, N., Simone, K., & Christoph, H. (2019). Students' Interactions: Using Video Data as a Mean to Identify Competences Addressed in Learning Factories. 9th Conference on Learning Factories. Braunschweig, Germany, *Procedia Manufacturing*, 31, 1-7.
- Robbins S.P., & Judge T.A.(2013). *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Pub., New Jersey.
- Seemiller, C. (2018). A Competency-Based Model for Youth Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 56-72.
- Skorkova, Z. (2016). Competency models in public sector, *Procedia- social and behavior sciences*, 230, 226-236.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Suzuki, K., Hur, H. (2021). Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations, *Public Management Review*.
- Tang, G.H., and Gao, F. (2012). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4).
- Trueman, M., & Hartely, J. (1996). A comparison between the time the River of Time: The Role of Time Use Efficiency in Grade- Point-Average. *Educational Research quarterly, Proquest Education Journal*, 27(4), 3-8.
- Koonmee, K., Singhapapakdi, A., Virakul, B., Lee, D. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job –related outcomes: Asurvey of human resource managers in Thailand, *Journal of Business Research*, 63, 20-26.
- Hoegl, M. Parboteeah, K.P. (2007). Creativity in Innovative Projects: How Teamwork Matters. *J. Eng. TechnoManage*, 24, 148–166.
- Leonidas, A., Zampetakisa, N., Bourantab, V., & Moustakis, S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking Skills and reativity*, 5, 23–32.
- Lucia, A.D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Machado-Taylor M.D.L., Soares V.M., Brites R., Ferreira J.B., Farhangmehr M., Gouveia O.M.R., Peterson M.(2016). Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education, *Studies in Higher Education*, 41(3), 541-559.
- MacMaster, K., & Peter, D. D. (2011). The effects of being diagnosed with a learning disability on children's self-esteem. *Child Study Journal*, 2 (32), 101-108.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, January, 4, 1-14.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed. McGraw-Hill Inc., New York.
- Porvazník, J. a kol. (2013). *Celostná manažérska kompetentnos a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–697.

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

management skills & academic performance of mature & traditional entry university students . *Journal of Higher Education* , 32(2), 199-215.

Williams , K . E . chambless , D . L & Ahrens , A . H .( 1997) . Are emotion frightening ? Anextension of the fear concept . *Behaviour Research and therapy*, 35 , 239 – 245.