

## Communication Competency Model for Human Resource Managers of Banking Industry

**Sahar Sadraei** Ph.D Student of Public Administration (Organizational Behavior), Roudehen Branch of Islamic Azad University.

**Rashid Zolfaghari Zaferani**<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Education, Roudehen Branch of Islamic Azad University. (Corresponding Author).

**Ahmad Vedadi**<sup>2</sup> Associate Professor, Department Management, Central Tehran Branch of Islamic Azad University.

### Abstract

The main purpose of this study was to develop a communication competency model for Keshavarzi Bank human resource managers, based on qualitative method and grounded theory. Data gathering tool was semi-structured interviews with 15 human resource managers of the bank, selected through snowball sampling strategy. Competency codes and components (80 key concepts, 29 sub-categories, 12 core categories), acquired from the interviews, were summarized and formulated in the context of the conceptual grounded model. The final model has been developed with regard to the central theme of the research (communication competencies of human resource managers), with two appropriate behavioral dimensions of structure and content, and with regard to some other categories including: causal conditions (individual and organizational factors), contextual conditions (comprehensive government reform plan), mediating conditions (political behavior, environmental conditions, showcase management, cultural intelligence), strategies (coordination and empathy strategies, adaptive transformation strategy), and outcomes (lively work environment, and facilitating communications).

**Keywords:** Competence, Communication Competency, Human Resource Managers, Grounded Theory Approach, Keshavarzi Bank.

1. zaferazni@riau.ac.ir

2. ahm.vedadi@iauctb.ac.ir

## عنوان مقاله: مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری

سحر صدرايي<sup>۱</sup> - رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۲</sup> - احمد ودادی<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۷

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۵

### چکیده:

هدف اصلی این پژوهش، تدوین مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی با استفاده از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران منابع انسانی در سطح ستادی اداره‌های مرکزی و سرپرستی‌های کل کشور است که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب می‌شوند. کدها و مولفه‌های شایستگی (۸۰ مفهوم کلیدی، ۲۹ زیرمقوله، و ۱۲ مقوله اصلی)، از مصاحبه‌ها به‌دست می‌آید و در قالب مدل مفهومی داده‌بنیاد تدوین می‌شود. با توجه به مقوله محوری (شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی)، با ابعاد ساختار و محتوای مناسب رفتاری و همچنین، سایر مقوله‌ها اعم از شرایط علی (عوامل فردی و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (برنامه جامع اصلاحات دولت)، شرایط میانجی (رفتارهای سیاسی، شرایط محیطی، مدیریت ویرینی، و هوش فرهنگی مدیران منابع انسانی)، راهبردها (راهبرد هماهنگی و همدلی، و راهبرد تحول‌آفرینی سازگار)، و پیامدها (محیط کار شاد و تسهیل ارتباطات) مدل نهایی تدوین می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، شایستگی ارتباطی، مدیران منابع انسانی، نظریه داده‌بنیاد، بانک کشاورزی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی رفتار سازمانی دانشگاه آزاد واحد رودهن.

۲. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد واحد رودهن، (نویسنده مسئول).

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

zafrazni@riau.ac.ir

ahm.vedadi@iauctb.ac.ir

وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشوری باعث قوام آن می‌شود، پس انتخاب و گزینش افراد، به‌ویژه مدیران شایسته در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. جهان در حال تغییر باعث می‌شود که معیارهای موفقیت و شایستگی مدیران نیز عوض شوند. مدیریت موثر گذشته، که بر فرماندهی، کنترل، و دانش فنی تمرکز دارد، به مدل جدید مبتنی بر باز بودن، اعتماد، و دانش کلی تغییر می‌کند (Glaser, 2016). در این میان، فرایند مدیریت منابع انسانی از اثرگذارترین و تعیین‌کننده‌ترین فرایندهای مدیریت و پشتیبانی در همه کشورها و سازمان‌های پیشرو و موفق جهان است (Srivastava, 2010). زیرا هر سازمانی برای کاربرد مناسب منابع، در راستای تحقق وظایفی که مدیران سطوح بالاتر برای آن طراحی می‌کنند، به صورت مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی آن است. اگر سازمانی مدیریت منابع انسانی اثربخش و مسئولیت‌پذیری داشته باشد، خروجی‌های آن سازمان به صورت خودکار برتر می‌شود (Srivastava, 2010). ارتباطات ستون مدیریت است. شایستگی ارتباطی یک مدیر با هدف کمک به او در درک این‌که چگونه سبک ارتباطی خود را با همکاران در محیط کاری تنظیم کند، انجام می‌شود (Service, 2005). شایستگی ارتباطی ارائه‌گر چارچوبی برای افراد و سازمان‌ها در جهت مشارکت، تاثیر گذاشتن بر زمان حال، و شکل‌دهی آینده در موقعیت‌هاست، که استفاده از آن، موجب تقویت فرهنگ سازمان در دستیابی به دستاوردهای تجاری می‌شود. کمبود شایستگی ارتباطی علت اصلی ناکامی در زمینه ارتباطات است (Glaser, 2014). در میان صنایع متعدد و سازمان‌های مختلف، بانکداری یکی از صناعی است که در جهان نقش بی‌بدیلی در تعیین معامله‌های اقتصادی ایفا می‌کند و محور اصلی توسعه اقتصادی و مبادله‌های تجاری در جهان است. بدون بانک‌های کارآمد رسیدن به شکوفایی اقتصادی غیرممکن است (خوانساری و همکاران، ۱۳۹۰).

با مرور ادبیات پژوهش، روشن می‌شود که پژوهش‌های فراوانی در مورد پدیده شایستگی و مدل‌های شایستگی عام وجود دارد، چه در پژوهش‌های ایرانی (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲؛ توماج، ۱۳۹۲؛ عباس‌پور و احمدی، ۱۳۹۵؛ عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۶)، چه در پژوهش‌های خارجی (Sarkar, 2013; Reff, 2013; Liikamaa, 2015; Skorková, 2016). ولی پژوهش‌های پیشین در مورد شایستگی ارتباطی محدود است و دانش ما از این نوع شایستگی اندک است، و می‌توان

تنها به پژوهش‌های ناوی پور (۱۳۹۲)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، سادورنیل (۲۰۱۹)، و کوپنن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) اشاره داشت. این در حالی است که بسیاری از پژوهشگران سازمانی به این موضوع اذعان دارند که شایستگی‌های ارتباطی مدیران با سلامت جسمی و روانی کارکنان، و در نهایت با موفقیت سازمانی مرتبط هستند (Corn, 2013). در نتیجه، این پدیده نیاز به مطالعه و توجه بیش‌تری دارد. همچنین، همان مدل‌های ارائه‌شده در اندک پژوهش‌های پیشین، خاص سازمان مورد مطالعه است. برای مثال، پژوهش ناوی پور (۱۳۹۲) در بیمارستان‌های شهر تهران، و دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، در اداره‌های اجرایی استان خراسان، سادورنیل (۲۰۱۹)، در شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌های برقی در اروپا، و کوپنن (۲۰۱۹)، در شرکت‌های بین‌المللی استفاده‌کننده از راهبرد شرکت به شرکت (B2B)<sup>۳</sup> است، و در هیچ کدام از پژوهش‌ها، ابعاد و مولفه‌های شایستگی ارتباطی در بانک‌ها دیده نمی‌شود. همچنین، تاکنون مدیران منابع انسانی به صورت جداگانه در نظر گرفته نشده‌اند. از آن‌جا که گلاسر (۲۰۱۶)، توجه به بُعد نرم مدیران منابع انسانی و نقش راهبردی آنان را به عنوان عاملانی مؤثر در تغییرهای سازمانی عنوان می‌کند، پژوهش در این خصوص بسیار ضروری به نظر می‌رسد. مدیران منابع انسانی شایسته، زمینه را برای جذب، نگهداشت، و پرورش همه افراد شایسته در سازمان فراهم می‌آورند. پس با توجه به پژوهش‌های پیشین مانند صمدی و کیوان (۱۳۹۲)، حصیرچمن و همکاران (۱۳۹۷)، و صلواتی و همکاران (۱۳۹۲)، در حوزه ارتباطات، مواردی چون سوءتفاهم‌های ارتباطی، برداشتهای متفاوت، و پیوندهای ضعیف سازمانی از مشکلات ارتباطات سازمانی در بانک‌ها محسوب می‌شود که نشان‌دهنده این است که در حال حاضر بین وضع موجود و آرمانی در این صنعت شکاف وجود دارد. بنابراین، پژوهش حاضر می‌کوشد که با ارائه مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، مقداری از شکاف ادبیات را در این زمینه پر کند. بدین ترتیب که ۱. با توجه به این که در خصوص شایستگی‌های عام مدیران، ادبیات به‌نسبت فراوانی وجود دارد (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲؛ توماج، ۱۳۹۲؛ و Sarkar, 2013; Reff, 2013)، اما این مباحث در حوزه خاص شایستگی‌های ارتباطی، به‌ویژه شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی محدود است، و انجام این پژوهش می‌تواند تا حدودی شکاف را در این زمینه برطرف نماید؛ ۲. انجام پژوهش حاضر می‌تواند انواع متغیرهای دخیل در پژوهش اعم از عوامل علی، مداخله‌گر، و شرایط زمینه‌ای و همچنین، نقش هر یک از آن‌ها را بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بررسی نماید. بدین ترتیب، بخشی از

1. Sadornil
2. Koponen
3. Business to Business

شکاف مبانی نظری در این زمینه برطرف می‌شود؛ و ۳. انجام پژوهش حاضر در خصوص راهبردها و پیامدهای شایستگی ارتباطی مدیران منابع انسانی، سازمان‌هایی که دارای شکاف ادبیات و مبانی نظری در این زمینه هستند، پوشش می‌دهد. بنابراین، مولفه‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی شناسایی می‌شود و از راه کارکردها و پیامدهای ناشی از طراحی مدل به ارتقای شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری می‌پردازد. از این‌رو، پرسش اصلی پژوهش این است که مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری کدام است؟

## مبانی نظری پژوهش

### شایستگی

شایستگی، اقدام‌های رفتاری مورد نیاز برای فعالیت در دانش عمیق و وسعت نظر، ریسک‌پذیری، و توان سازگاری با تغییرهای محیطی به‌طور شایسته است (Ontario, 2014). شایستگی ویژگی اساسی فرد است که مربوط به عملکرد موثر در یک شغل یا وضعیت است و می‌تواند بیانگر رفتار فردی در طیف گسترده‌ای از شرایط و وظایف شغلی پیش‌بینی‌شده باشد (Reff, 2013). شایستگی‌های مدیران مجموعه دانش، مهارت یا رفتارهایی است که آن‌ها باید برای موفقیت در شغل یا نقش خود دارا باشند و رویکرد مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌ها، و رفتارهایی است که اجازه می‌دهد فرد برای انجام امر مهم در یک شغل یا وظیفه از آن‌ها استفاده کند (Sarkar, 2013).

### شایستگی ارتباطی<sup>۱</sup>

این نوع شایستگی توجه قابل‌ملاحظه‌ای در ادبیات ارتباطات به خود جلب کرده است. هنوز تعریف واحدی در این زمینه وجود ندارد و آگاهی‌ها درباره ویژگی‌هایی که به عنوان شایستگی ارتباطی شناخته می‌شود، ناقص است (keyton et al., 2013). شایستگی ارتباطی به عقیده سینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، عبارت است از توانایی برای آگاهی یافتن، فهم نقاط ضعف و قوت، و بیان احساسات و اندیشه‌های خود به صورت غیرمخرب. ارتباطات عملی و شفاهی هر دو موثر هستند، اما رهبری با شایستگی ارتباطی بالا می‌داند که باید در چه زمان و کدام نوع را انتخاب کند

1. Communication Competency
2. Singh

(Service, 2005). موفق‌ترین متخصصان آن‌هایی هستند که بهترین ارتباطات را دارند، ولی همیشه باهوش‌ترین نیستند (Aduabato, 2006). اسپیتزبرگ و کوپاچ (۲۰۰۹)، مدعی هستند که فقدان آن عوارضی مثل تنهایی، افسردگی، استرس، فشار خون، و دیگر بیماری‌ها را در بر دارد. شایستگی ارتباطی، دست‌مایه‌ای است که به فرد می‌آموزد با چه کسی، چگونه رفتار نماید. برای این شایستگی سه سطح کلان در برقراری ارتباط وجود دارد: سطح نخست، تبادلی<sup>۲</sup> است. برقراری ارتباط عادی در دنیای کار برای انتقال و تبادل اطلاعات؛ سطح دوم، موقعیتی<sup>۳</sup> است. شیوه‌ای از برقراری ارتباط و متقاعد کردن مخاطب نسبت به نظر و دیدگاهی که به آن باور داریم؛ سطح سوم، هم‌آفرینانه<sup>۴</sup> (بالاترین سطح) است. سطحی از برقراری ارتباط که فراتر از متقاعد کردن است و باعث دگردیسی و تغییر در دیدگاه‌های وی می‌شود تا واقعیتی جدید خلق شود و شنونده را با خود همراه کند (Glaser, 2016). بیش‌تر پژوهشگران ارتباطات برای شایستگی ارتباطی سه بُعد شناختی، عاطفی، و رفتاری قائل هستند. بُعد شناختی به دانش و مهارت‌های شناختی فرد اشاره دارد. شایستگی ارتباطی نیازمند دانش در زمینه فرایندهای ارتباطی، ادراک، و تحلیل ارتباطات است. بُعد رفتاری نیز به مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی مربوط است. و بُعد عاطفی، تمایل و انگیزه لازم برای برقراری ارتباط، به صورت مناسب و اثربخش است. به‌طور خلاصه، شایستگی ارتباطی درک و احساس شکل‌گرفته درباره رفتار ارتباطی متناسب با دیگران است (Purhonen, 2007).

1. Spitzberg & Cupach
2. Transactional
3. Positional
4. Transformational

## مدل‌های شایستگی ارتباطی

مقایسه مدل‌های شایستگی ارتباطی مدیران از دیدگاه پژوهشگران ارتباطات سازمانی، مدلی را که در زمینه مدیران منابع انسانی انجام شده باشد، نشان نمی‌دهد، همچنین، هیچ یک از مدل‌ها در جامعه آماری صنعت بانکداری نیست. با مقایسه مدل‌ها، نکته‌هایی قابل استخراج است: ۱. در برخی از مدل‌ها، پژوهشگران از ابعاد سه‌گانه شناختی، عاطفی، و رفتاری برای طراحی مدل شایستگی ارتباطی استفاده می‌کنند (Spitzberg & Cupach, 2009; Koponen *et al.*, 2019)، و در مدل مک‌دونالد (۲۰۱۷)، نیز از دو بُعد شناختی و عاطفی استفاده می‌شود. ۲. در برخی از مدل‌ها، شایستگی ارتباطی همچون شایستگی عام ترکیبی از دانش و مهارت قلمداد می‌شود (Spitzberg & Cupach, 2009; Koponen *et al.*, 2019; Gong, 2018). ۳. در مدل ارائه‌شده دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، ابعاد شایستگی ارتباطی، از ابتدا در دو گروه درون‌فردی و برون‌فردی تفکیک می‌شود، و در برخی مدل‌ها، تفکیک ابعاد به صورت درون‌فردی و برون‌فردی صرفاً در برخی عوامل وجود دارد، همچنان که در مدل ناوی‌پور (۱۳۹۲)، شرایط علی به صورت درون‌فردی و برون‌فردی عنوان می‌شود. و ۴. قلمرو مکانی مدل‌های ارائه‌شده در سازمان‌های متفاوتی است: فان و همکاران (۲۰۱۷)، در مورد کارفرمایان دریانورد؛ مک‌دونالد (۲۰۱۷)، و ناوی‌پور (۱۳۹۲)، در بیمارستان و در مورد بیماران؛ سادورنیل (۲۰۱۹)، و کوپین و همکاران (۲۰۱۹)، در محیط‌های تجاری؛ و توآن (۲۰۱۷)، گانگ (۲۰۱۸)، ندیم و همکاران (۲۰۲۰)، و دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، در محیط دانشگاه پژوهش می‌کنند.

فریدون زکریا

دوره ۳۲ - زمستان ۹۸ - شماره ۴ - پیاپی ۱۱۰

جدول ۱: مدل‌های شایستگی ارتباطی

پژوهشگر(ان)	نتایج
راین و کیلی <sup>۱۹۷۹</sup>	این مدل هفت عنصر رفتاری شایستگی‌های ارتباطی را ارائه می‌دهد: ابراز احترام (با استفاده از تماس چشمی، تَن صدا، نحوه ایستادن، و ابراز علاقه‌مندی برای ارتباط)، وضعیت تعامل، همدلی، رفتار نقش‌های ارتباطی میان‌فردی، مدیریت تعامل، دانش محوری در برقراری ارتباط، و تحمل ابهام.
اسپینزبرگ و کوپاچ <sup>۲۰۰۹</sup>	این مدل شامل سه عنصر دانش، مهارت، و انگیزش است و اجزای آن شامل: شناختی (دانش و درک)، عاطفی (نگرش و احساس)، و رفتاری (مهارت‌های ارتباطی) می‌شود و بر اساس این، هفت پیش‌فرض مطرح است: ۱. شایستگی به صورت اثربخش مطرح می‌شود؛ ۲. شایستگی ارتباطی زمینه‌ای است؛ ۳. شایستگی ارتباطی دارای ماهیت رتبه‌ای است؛ ۴. شایستگی مولکولی و مولار است؛ ۵. شایستگی ارتباطی عمل‌گراست؛ ۶. شایستگی ارتباطی دارای فرایندی مرتبط به هم است؛ و ۷. شایستگی ارتباطی یک درک بین‌فردی است.
فان و همکاران <sup>۲۰۱۷</sup>	عوامل موثر: تجربه و عملکرد گذشته، سازگاری با محیط چندزبانی و چندفرهنگی، انگیز پیشرفت، شایستگی روان‌شناسی، نگرش، انضباط شخصی، مهارت شنیداری و گفتاری، و جنبه‌های میان‌فردی؛ پیامدهای شایستگی ارتباطی: استخدام و ایمنی شغلی؛ ویژگی‌های شایستگی ارتباطی: شایستگی راهبردی، شایستگی روان‌شناسی زبان، شایستگی عمل‌گرا، شایستگی فنی، و شایستگی زبان انگلیسی؛ و راهبردها: رهبری کارزماتیک.
مک‌دونالد <sup>۲۰۱۷</sup>	معرفی هفت بُعد شایستگی ارتباطی و ۲۷ مولفه از آن: حوزه ارتباطی (برنامه‌ریزی، گفت‌وگو و تغییر سازمانی)، شناخت (دیدگاه مشترک بین حرفه‌ای)، زمینه‌ای (آموزش شریک، شبکه اجتماعی، و مربی‌گری)، کنترلی (راهبرد فراشناختی)، تأثیرهای عاطفی (مقابله ارتباطی و موفقیت‌های فردی)، فردی (سن، جنس، تحصیلات، تاب‌آوری، و انگیزه)، قابلیت‌ها (همدلی، اعتماد به نفس، کنترل خشم، مشارکت، مدیریت زمان، و خودتنظیمی دانش).
توان <sup>۲۰۱۷</sup>	عوامل موثر بر شایستگی ارتباطی: (تحصیلات والدین و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی)، پیامدها (افزایش یادگیری، دسترسی به شبکه‌های اجتماعی)، و ویژگی‌های شایستگی ارتباطی (برقراری ارتباط، دانش ارتباطی، مهارت‌های کلامی، و شایستگی‌های راهبردی).

مقاله ۲- مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری | سحر صدرایی و همکاران



ادامه جدول ۱: مدل‌های شایستگی ارتباطی

پژوهشگر(ان)	نتایج
گانگ <sup>۱۰۰</sup> (۲۰۱۸)	ابعاد شایستگی ارتباطی: نگرش استادان به برقراری ارتباط، دانش ارتباطی، رفتار ارتباطی، احترام به سایر فرهنگ‌ها، توانایی تفسیر فرهنگ‌ها، و عوامل زمینه‌ای (محیط، دسترسی به رایانه، ارتباط با همکاران و بالادست).
سادورنیل (۲۰۱۹)	ویژگی‌های شایستگی ارتباطی و راهبردها: ویژگی‌ها (حیطه ارتباطی، وظایف ارتباطی، کنترل نااطمینانی، شفافیت، دانش فنی، اطلاعات به‌موقع)، و راهبردها (ارتباطی، فنی، مباحثه‌ای، اجتماعی، زبان‌شناختی، و راهبردی).
ندیم و همکاران <sup>۱۰۰</sup> (۲۰۲۰)	ابعاد شایستگی ارتباطی: رویکرد نسبت به دیگر فرهنگ‌ها، قوم‌محوری، انگیزش ارتباطی، نگرش ارتباطی، آموزش، همدلی
کوپنن و همکاران (۲۰۱۹)	ابعاد شایستگی: ۱. ارتباط رفتاری؛ ۲. ارتباط عاطفی؛ ۳. ارتباط شناختی؛ و ۴. هوش فروش. مولفه‌ها شامل: مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فروش، مهارت‌های زبانی، انگیزه، نگرش، شایستگی فرهنگی، دانش ارتباطات، دانش فرهنگی، فراشناخت، درک راهبردی، و مهارت‌های رهبری است.
ناوی‌پور (۱۳۹۲)	اجزای شایستگی ارتباطی: پدیده (مراحل شکل‌گیری شایستگی‌های ارتباطی) با مفاهیم: مهارت‌های شغلی، دانش مدیریتی، اخلاق‌محوری، عدالت‌محوری؛ راهبرد (بصیرت) با مفاهیم: تیزبینی، درک بهنگام وقایع، درایت حل مشکلات، رشدیافتگی در کار، صاحب ایده بودن؛ زمینه با مفاهیم: تعاون در کار تیمی، مستندمحوری، تقسیم کار، اولویت‌بخشی به نیاز بیمار، نوع‌دوستی، انعطاف‌پذیری؛ شرایط مداخله‌گر با مفاهیم: محیط، ادراک‌ها، تفاوت‌های فردی، فرهنگ سازمان، ارزش‌های شغلی، اعتقادها، کمبود نیروی انسانی؛ شرایط علی با مفاهیم: عوامل درون‌فردی (شناختی و شخصیتی)، عوامل برون‌فردی (آموزش، یادگیری اجتماعی، و فرهنگ سازمانی)؛ و پیامد با مفاهیم: رضایت شغلی، موفقیت شغلی، و تعالی فردی و سازمانی.
دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)	شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی: خودپندارگی مثبت، عزت نفس، اعتماد به نفس، خودآگاهی، خودمدیریتی، خوش‌بینی، تصور تعامل‌ها، خودصحتی مثبت، داشتن چارچوب مرجع؛ و شایستگی‌های ارتباطی بین‌فردی: حمایت‌گری، انعطاف‌پذیری رفتاری، خودگشودگی مناسب، جرئت‌مندی، راحتی اجتماعی، همدلی، مدیریت تعامل، بیانگری، بی‌واسطه بودن، هدف‌محوری، دیگرمحوری، تاثیر بر دیگران، و مدیریت تعارض.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی با رویکرد داده‌بنیاد<sup>۱</sup> است. این رویکرد به دو دلیل انتخاب می‌شود: ۱. این

1. Grounded Theory Approach

روش توصیه‌شده برای بررسی پدیده‌ای است که به‌طور مفصل بررسی نشده است و از آن جایی که چنین پژوهشی تاکنون به عنوان یک فرایند کلی و کامل بررسی نشده است، بکارگیری این روش بهترین انتخاب است؛ و ۲. کاربرد رویکرد داده‌بنیاد در انجام پژوهش، زمانی مناسب است که پژوهشگران فرضیه‌ای ندارند و به دنبال تدوین نظریه بر پایه داده‌ها هستند. قلمرو مکانی این پژوهش، اداره‌ها و واحدهای منابع انسانی بانک کشاورزی در کل کشور است و به دو دلیل انتخاب این بانک از میان دیگر بانک‌های این صنعت اولویت دارد: ۱. با وجود این که تعداد شعب این بانک از برخی بانک‌ها همچون بانک ملی و ملت کم‌تر است، ولی پراکندگی شعب و منابع انسانی این بانک در سطح کشور بیش‌تر است، به‌گونه‌ای که در برخی روستاها که فاقد بانک‌های خصوصی و سایر بانک‌های دولتی است، شعبه دارد. بنابراین، گستردگی منابع انسانی و ارتباطات مدیران منابع انسانی این‌گونه مناطق نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ و ۲. بانک کشاورزی به دلیل مأموریت خاص خود که فراهم آوردن منابع مالی برای کمک به توسعه بخش کشاورزی و سایر فعالیت‌های وابسته به آن است، با سازمان‌های داخلی و خارجی متعددی در ارتباط است و با ذی‌نفعان متعددی از اقشار و فرهنگ‌های مختلف روبه‌روست. این موضوع اهمیت ارتباطات را در میان کلیه مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی، هرچه بیش‌تر یادآور می‌کند.

در این پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران و معاونان حوزه منابع انسانی بانک کشاورزی متشکل از اداره‌های مرکزی و سرپرستی‌ها در کل کشور است که هر دو ویژگی اجرایی و علمی را دارا هستند. بدین ترتیب، آن‌ها دارای تحصیلات عالی و مرتبط با هر دو حوزه مدیریتی و بانکداری هستند و هر یک سابقه کاری بیش‌تر از ۱۵ سال دارند و دست‌کم ۱۰ سال آن تجربه مدیریتی است. ابتدا با هر یک از آنان تماس تلفنی برقرار گردید تا برای قرار ملاقات حضوری هماهنگ شود. تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۱</sup> انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری<sup>۲</sup> در اطلاعات گردآوری‌شده ادامه یافت. داده‌ها حاصل مشاهده رفتارهای مدیران با مراجعان و کارکنان خود و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران است. زمان مصاحبه‌ها در هر جلسه بین ۵۰ تا ۱۱۰ دقیقه شامل ۱ تا ۳ جلسه متغیر است. پرسش‌های پژوهش به این صورت است: ۱. مولفه‌های شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه هستند؟ الف. عوامل علی موثر بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه هستند؟ ب. مقوله محوری در شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه است؟ پ. عوامل زمینه‌ای موثر بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه هستند؟ ت. شرایط مداخله‌گر موثر بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه

1. Snowball Sampling
2. Saturation Point

هستند؟ ث. راهبردهای افزایش شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه هستند؟ ج. پیامدهای افزایش شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چه هستند؟ ۲. الگوی مفهومی شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی چیست؟

یافته‌های پژوهش برای بررسی و ارائه نظرهای خبرگان توسط دو نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی مورد ارزیابی و تایید قرار می‌گیرند. همچنین، نتایج کدگذاری‌های انجام‌یافته سه عدد از مصاحبه‌ها به مصاحبه‌شوندگان مربوطه ارائه می‌شود و مورد تایید قرار می‌گیرد. از راهبردهایی برای محاسبه پایایی استفاده می‌شود: یکی از راهبردها، بازآزمون است که تعداد سه مصاحبه انتخاب می‌شود و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۰ روزه کدگذاری می‌شوند. پایایی به‌دست‌آمده ۰/۷۵ محاسبه می‌شود. و راهبرد دیگر، توافق درون موضوعی دو کدگذار است که با مشارکت یکی از استادان مدیریت منابع انسانی به عنوان کدگذار ثانویه، تعداد سه مصاحبه کدگذاری ثانویه می‌شود. پایایی به‌دست‌آمده ۰/۷۷ محاسبه می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر حاصل تحلیل داده‌هایی است که از مصاحبه‌شوندگان به‌دست می‌آید. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۱ مرد و ۴ زن است که تعداد ۷ نفر آن‌ها دارای سابقه خدمت بیش از ۲۵ سال، ۵ نفر بین ۲۰ تا ۲۵ سال، و ۲ نفر نیز بین ۱۵ تا ۲۰ سال است. همچنین، ۸ نفر سابقه مدیریتی بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال، و ۳ نفر نیز بیش از ۲۰ سال دارند. در زمینه تحصیلات نیز ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۴ نفر کارشناسی ارشد، و ۸ نفر دکتری هستند.

جدول ۲: ویژگی‌های کلی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت	سنوات خدمت	سنوات مدیریت	تحصیلات
زن	۱۵-۲۰	۱۰-۱۵	۲۰-۳۰
مرد	۲۰-۲۵	۲۵-۳۰	۱۵-۲۰
۴	۱۱	۳	۵
۳	۷	۸	۴
۵	۴	۳	۳
۸	۴	۳	۸

### پرسش ۱: مولفه‌های شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی کدام هستند؟

به منظور تحلیل یافته‌ها، از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری، و انتخابی استفاده می‌شود. بدین صورت که پژوهشگران اقدام به خواندن داده‌های مصاحبه‌ها می‌کنند و داده‌های مشابهی را که بار معنایی یکسانی دارند، تحت کدهای مشترکی کدگذاری می‌کنند و سپس مفاهیم

متناسبی به هر یک اختصاص می دهند. در این مرحله که کدگذاری باز نامیده می شود، مقوله های متعددی در رابطه با شایستگی های ارتباطی مدیران منابع انسانی استخراج می شود که هر یک مبتنی بر مفاهیم مختلفی است. هنگامی که مقوله ها شکل می گیرند، پژوهشگران مقوله ای را انتخاب می کنند که رد آن در بخش های مختلف داده ها مشخص است. این مقوله، محوری می شود. در مرحله بعد، پژوهشگران تلاش می کنند دریابند که رابطه دیگر مقوله ها با مقوله محوری چگونه است. و از میان مقوله ها اقدام به شناسایی شرایط علی، مداخله گر، بستر، راهبردها، و پیامدها می کنند. نحوه دخالت هر یک از مقوله ها در مقوله محوری به صورت روایت گونه تشریح می شود و در مرحله پایانی، نظریه خلق می شود.

**الف. کدگذاری باز:** فرایند تحلیل و نامگذاری مفاهیم، طبقه بندی، و کشف ویژگی ها و ابعاد داده ها با انجام مقایسه مداوم در این مرحله انجام می شود که در نهایت از ۲۶۰ کد اولیه، ۸۰ مفهوم، ۱۲ مقوله، و ۲۹ زیرمقوله استخراج می شود، و در پاسخ به پرسش (۱)، مطابق با جدول (۲) ارائه می شوند.

**ب. کدگذاری محوری:** رویه هایی است که با سرمشق غالب<sup>۳</sup> انجام می شود تا روابط مقوله ها را نشان دهد. مقوله های مستخرج از کدگذاری باز به شش دسته شامل مقوله محوری، راهبردها، پیامدها، و شرایط علی، مداخله گر، و بستر تقسیم می شوند.

شرایط علی: باعث شکل گیری پدیده می شود. پدیده محوری: مقوله ای است که رد آن در بخش های مختلف داده ها نمایان است و اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش برای کنترل آن وجود دارد و به آن مربوط می شود. شرایط زمینه ای: نشان دهنده محل وقایع مرتبط با پدیده است که در آن کنش متقابل برای کنترل و پاسخ به پدیده صورت می گیرد. شرایط مداخله گر<sup>۴</sup>: شرایطی است که بر چگونگی راهبرد اثر می گذارد و باعث تشدید یا تضعیف پدیده می شود. راهبردها: به ارائه راه حل برای مواجهه با پدیده اشاره دارد. پیامدها: نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (Strauss & Corbin, 1994).

جدول ۳: مقوله های مستخرج از کدگذاری باز

نوع مقوله	مقوله اصلی	زیرمقوله	مفاهیم
-----------	------------	----------	--------

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Paradigm
4. Intervening Condition

شکل و ظاهر برقراری یک ارتباط، چگونگی انجام ارتباط	ساختار مناسب رفتاری	شایستگی های ارتباطی مدیران	محوری
هدف انجام یک ارتباطی، قصد و نیت از انجام ارتباط	محتوای مناسب رفتاری	منابع انسانی	
گوش دادن با دقت، نگاه به مخاطب، فن بیان، زبان بدن	مهارت های ارتباطی مدیران		
صمیمیت، همدلی، اعتماد، شاد بودن، خوشرویی، پرنرژری بودن	مثبت گرایی مدیران	عوامل فردی	
احترام به سنت ها و ارزش های فردی مخاطب، احترام به ارزش های اجتماعی مخاطب، تواضع داشتن	احترام گذاری مدیران به ارزش های مخاطب	شرایط علی	
باور به مباحث شایستگی ارتباطی، معیار قرار دادن شایستگی ارتباطی در انتصاب ها، بررسی علل موانع ارتباطی، تشویق مدیران دارای شایستگی ارتباطی	حمایت گری مدیران عالی	عوامل سازمانی	
وضعیت منابع مالی، تجهیزات، و منابع انسانی	ظرفیت سازمانی		
انعطاف پذیری به فراخور مصلحت سازمان، کنترل خشم برای مصلحت سازمانی، روحیه ایثار و گذشت	مصلحت بینی سازمانی	رفتارهای سیاسی	
متظاهر بودن، دورویی، انتصاب های غیراصولی	رفتار منافقانه		
فاصله قدرت، ارتباط داشتن مدیران با تمام سطوح سازمان یا با سطوح همسطح و بالادستان، استفاده از زنان در سطوح مدیریتی، اهمیت به نظرهای زنان در تصمیم گیری، سقف شیشه ای	فرهنگ سازمانی	شرایط محیطی سازمان	شرایط مداخله گر
محدودیت های دیوان سالاری، کنترل های بیش از حد حراستی در ارتباطات، نبود بازنگری در اصول قانونی با تحول های محیطی	ساختار سازمان		
استفاده نکردن از پیشنهادهای ارزنده، نگاه نکردن به منابع انسانی به عنوان سرمایه، کمیت گرایی، آمارسازی، شعار دادن	ویتترین گرایی	سبک مدیریت ویتترینی	
دروغگو بودن، به وجود آوردن نفاق در محیط کار، رشوه گرفتن	پایبند نبودن به اصول اخلاقی		

ادامه جدول ۳: مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی	نوع مقوله
علاقه‌مند به ارتباط برقرار کردن با افراد خارجی، کنجکاوی و اشتیاق برای یادگیری سنت سایر فرهنگ‌های داخلی	انگیزشی	هوش فرهنگی	شرایط مداخله‌گر
مطالعه سنت‌های اعیاد در فرهنگ‌های متنوع داخلی و خارجی	شناختی	مدیران	
برقراری ارتباط با فرهنگ‌های داخلی و خارجی	رفتاری		
کلاس‌های کارگاهی مهارت‌های ارتباطی، مستمر بودن دوره‌ها	آموزش مدیران		
سلسله‌مراتب ارتقا برای تصدی مراتب مدیریتی، بکار بردن اصول علمی و قانونی در انتخاب مدیران	شایسته‌سالاری در انتصاب‌های مدیریتی	برنامه جامع اصلاحات دولت	شرایط زمینه‌ای
پایبندی مدیران به گفته‌هایشان، همخوانی رفتار با گفتار، خودشناسی مدیران، مدیران قابل اعتماد و اعتمادکننده	اصالت و هماهنگی رفتار	راهبرد هماهنگی و همدلی	
با چشم دیگران دیدن، خود را به‌جای دیگران گذاشتن، درک کردن	همدلی و همدردی		
ایجاد میل به تغییر و بهبود ارتباطات، قدرت نفوذگذاری	تشخیص نیاز		راهبردها
استقبال از تحول، ریسک‌پذیری مدیر، استقبال از خلاقیت	خلق دیدگاه جدید	راهبرد تحول‌آفرینی سازگار	
ایجاد باور تغییر از بالا به پایین، الگو بودن مدیران برای تغییر	نهادینه‌سازی		
کارکنان مشتاق و علاقه‌مند به محیط کاری، هم‌افزایی در محیط کاری، کاهش فاصله قدرت در محیط کاری	روحیه شاد کارکنان		محیط کاری شاد
گرفتن جشن تولد برای کارکنان، هدیه جشن گرفتن در مناسبت‌ها	جشن گرفتن		پیامدها
ایام نوروز			
مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و پیشنهادها، مدیریت تعارض‌های بین‌فردی توسط خود افراد	فردی		
هماهنگی و انسجام واحدهای درون‌سازمانی، همکاری بیش‌تر واحدهای درونی با یکدیگر	سازمانی	تسهیل ارتباطات	

مقاله ۲ - مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منبع انسانی در صنعت بانکداری | سحر صدرایی و همکاران

## مقاله محوری پژوهش: شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی

در این پژوهش، شایستگی ارتباطی مدیران منابع انسانی به منزله مقوله محوری در نظر گرفته می‌شود، زیرا رد پای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود دارد. این شایستگی به ویژگی‌هایی اشاره دارد که به توانمندی ارتباطی و ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی آنان منجر می‌شود. برخی از این ویژگی‌ها به ظاهر و چگونگی انجام ارتباط برقرار کردن مدیران اشاره دارد و برخی نیز به هدف انجام عمل ارتباط دارد. از این‌رو، گروه یکم در دسته ساختار مناسب رفتاری، و دسته دوم با عنوان محتوای مناسب رفتاری قرار می‌گیرند. این مفاهیم با مبنا قرار دادن مفهوم‌سازی‌های راجرز (۱۹۶۱) مطابق است. راجرز (۱۹۶۱)، نحوه برقراری ارتباط شخص با شخص را به دو بخش شیوه بودن<sup>۲</sup> و شیوه عمل<sup>۳</sup> تقسیم می‌کند. در این زمینه، یکی از پاسخ‌دهندگان چنین می‌گوید: «در این اداره، در گذشته دو مدیر بودند که یکی از آن‌ها انسان خوش‌قلبی بود، ولی روابط عمومی مناسبی با کارکنان برقرار نمی‌کرد. همزمان با او، مدیر دیگری در این اداره فعالیت می‌کرد که ظاهر خوش‌برخوردی با همگان داشت و در ابتدای کار، همه از او به نیکی یاد می‌کردند، ولی به تدریج و پس از مدتی، همان مدیر خوش‌برخورد، بر سر خطایی سهوی و قابل‌بخشش که از جانب کارکنان رخ داده بود، بدون این‌که ابتدا با خودشان در این موارد صحبتی کند و مسئله را روشن کند، موارد خطا را به اداره تخلفات به سرعت ارجاع می‌داد. در نهایت، هیچ یک از آن دو مدیر موفق به برقراری ارتباطات با کارکنان خود نگردیدند. مدیر اول با بدخلقی‌اش مانع از تمایل کارکنان به برقراری ارتباطات می‌شد، و مدیر دوم نیز به تدریج، با انجام کارهای پنهانی‌اش، موجب طرد شدن کارکنان از او گردید». آنچه از نظر مصاحبه‌شوندگان پیداست، اشاره به مفاهیم «ظاهر رفتارهای ارتباطی و نیت انجام آن‌ها» است که هر یک در سطحی بالاتر، مقوله‌های ساختار مناسب رفتاری و محتوای مناسب رفتاری را عنوان می‌کنند. بدین معنا که شایستگی‌های ارتباطی مدیران زمانی اتفاق می‌افتد که افرادی که در این سمت‌ها قرار می‌گیرند، از لحاظ شکل ظاهری رفتار ارتباطی و از لحاظ نیت انجام رفتار ارتباطی، شیوه مناسبی را بکار گیرند و ساختار و محتوای مناسب رفتاری را به همراه دیگر مقوله شایستگی‌های ارتباطی شکل دهند.

1. Rogers
2. Way of Being
3. Way of Doing

## عوامل علی

عوامل فردی: عوامل فردی موثر در بروز پدیده شایستگی‌های ارتباطی، متوجه ویژگی‌های شخصیتی افراد است. یکی از علل فردی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها به آن اشاره می‌شود، مهارت‌های ارتباطی مدیران است. مهارت ارتباطی مجموعه‌ای از رفتارهاست که کیفیت ارتباط شخص را با شخص دیگر مشخص می‌کند و قابلیت ارتباط با عقاید و احساسات دیگران است که با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد (قربانی، ۱۳۸۰). مدیری بیان می‌کند که: «من هرچند وقت یک‌بار جلسه‌هایی را با کارکنان تشکیل می‌دهم که گاه به صورت خصوصی و گاه به صورت جمعی است. به زمان تشکیل جلسه‌ها در هر دو گونه خصوصی و جمعی، چه گوینده باشم چه شنونده صحبت‌های کارکنان، در حین صحبت به چهره آن‌ها نگاه می‌کنم و صحبت‌های آن‌ها را به‌دقت گوش می‌دهم و در این مدت متوجه شدم که با این شیوه، آن‌ها حس بهتری دارند؛ و ضمن این که احترام دو طرف رعایت می‌شود، راحت‌تر و صمیمی‌تر صحبت می‌کنند». آنچه از این نظر روشن است، کسب مفاهیمی از قبیل نگاه کردن به مخاطب و دقیق گوش دادن به آن‌هاست. این مفاهیم در سطحی بالاتر، اشاره به مقوله مهارت‌های ارتباطی دارد، بدین معنا که داشتن مهارت‌های ارتباطی از عواملی است که موجب پدیدار شدن شایستگی ارتباطی می‌شود.

از عوامل فردی دیگر، مثبت‌گرایی مدیر است و نگرش مثبت مدیران به وقایع را نشان می‌دهد که به واسطه وجود این ویژگی شخصیتی، انسان‌هایی مسئولیت‌پذیر نیز هستند. یک مدیری بسیار خوش‌رو و پرانرژی چنین می‌گوید که: «انسان باید در هر مسئله‌ای ولو ناگوار، به دنبال وجهه نیک آن باشد. من خواهان این نیستم که جزو مدیرانی باشم که از ابتدای روز، بی‌حوصله و کسل هستند. برعکس همیشه پر انرژی و شاد و خوشرو هستم، به همکاران خود اعتماد دارم و آن‌ها نیز با من راحت و صمیمی هستند». از نظرها مشخص است که روحیه پرانرژی و شاد داشتن، مثبت دیدن وقایع، و اعتماد داشتن از عواملی است که بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران موثر است.

یکی دیگر از عوامل فردی، احترام‌گذاری مدیر به ارزش‌های مخاطب است. در واقع، به ادای احترام به ارزش‌های مخاطبان و کارکنان چه در ارتباطات فردی و اجتماعی، و نیز در کل سازمان اشاره دارد. اساس معاشرت بین تمامی افراد، احترام و محبت متقابل است، یعنی هر دو موظف هستند به ارزش‌های یکدیگر احترام بگذارند (عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۶). مدیری بیان می‌کند که: «در گذشته مدیری در این‌جا بود که اکنون بازنشسته است. شخصیت متواضعی داشت. یکی از



کارکنان زیرمجموعه او، مسیحی بود و شخصی دیگر نیز اهل تسنن. ولی هیچ‌گاه تفاوتی بین آن دو نفر با دیگران قائل نمی‌شد، بلکه به سنت‌ها و ارزش‌های آن‌ها احترام می‌گذاشت. و بسیار دقیق بود که برخی مناسبت‌ها را به آن‌ها تبریک بگوید». نظرهای اشاره‌شده بیانگر مفاهیم ارزشگذاری به سنت‌ها و ارزش‌های مخاطب و تواضع در برابر مخاطبان است که در سطحی بالاتر و در کنار یکدیگر اشاره به مقوله احترام قائل شدن مدیر برای ارزش‌های فردی و اجتماعی آنان است، و از عواملی است که بر برقراری ارتباط اثربخش دوطرف و شایستگی‌های ارتباطی مدیران موثر است. عوامل سازمانی: در واقع، در این دسته عوامل، به نوعی سیاست‌های حاکم بر سازمان می‌تواند بر بروز شایستگی‌های ارتباطی مدیران موثر باشد. یکی از عوامل سازمانی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود، حمایت‌گری مدیران ارشد است. و دربرگیرنده حمایت مدیران ارشد از مقوله شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی و باور به این مبحث و همچنین، سرمایه‌گذاری در این حوزه است. مدیری بیان می‌کند که: «متأسفانه مدیران رده بالا در سازمان، باوری به ارتباطات درونی سازمان ندارند و تا زمانی که فقط در ظاهر اهمیت قائل شوند، ولی در عمل کاری در این زمینه انجام ندهند، هیچ پیشرفتی در این زمینه به‌دست نمی‌آید. در حال حاضر، ارتباطات مناسب داشتن نه‌تنها معیاری برای انتصاب مدیران نیست، بلکه هیچ هزینه‌ای نیز برای آموزش این کار در نظر گرفته نمی‌شود». مدیری می‌گوید: «در گذشته، مدیر عاملی بود که برای ارتباطات سازمانی اهمیت قائل می‌شد و به مدیران سطوح پایین‌تر اهمیت این کار را مرتب تأکید می‌کرد. در نتیجه، آن‌ها نیز به همین ترتیب این کار را پیگیری می‌کردند و در سراسر سازمان، اهمیت قائل شدن به ارتباطات به‌وضوح مشاهده می‌شد. تا آن‌جا که اشخاصی که دارای این ویژگی بودند، تشویق می‌شدند».

یکی دیگر از عوامل سازمانی مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان، ظرفیت سازمانی است و به این نکته می‌پردازد که آیا امکانات سازمانی برای ایجاد این پدیده در سازمان مهیاست (باغبان، ۱۳۸۸). زیرا مدیران منابع انسانی نیاز به فضایی دارند که در آن، همه اجزای سازمان به درک مشترکی از مفهوم و اهمیت مدیریت منابع انسانی رسیده باشند. مدیری چنین می‌گوید: «این کار، مستلزم آموزش‌هایی به مدیران است. و آن هم آموزش از نوع کارگاهی و استفاده از استادان باتجربه، که البته این کار مستلزم برآورد نمودن وضعیت مالی بانک است. همچنین، منوط به این شرط است که فراگیران در چه وضعیتی قرار دارند، و شرایط و امکانات بانک چگونه است». این نظرها بیانگر ظرفیت و امکانات سازمانی است و نشان می‌دهد که مدیر منابع انسانی در صورتی شایستگی ارتباطی دارد که حمایت‌های مدیران عالی و ظرفیت سازمانی مهیا باشد.

## شرایط مداخله‌گر

رفتارهای سیاسی: یکی از عوامل دخیل در بروز پدیده شایستگی‌های ارتباطی است، و به فعالیت‌هایی اشاره دارد که برخی افراد برای استفاده از قدرت در دستیابی به هدف بکار می‌برند. هدف افراد، یافتن راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی است (Ferris et al., 2002). یکی از رفتارهای سیاسی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود، مصلحت‌بینی است که دارای دو بُعد فردی و جمعی است. مدیری بیان می‌کند: «چندی پیش، بین من و یکی از کارکنان تششی به‌وجود آمد که شروع‌کننده مشاجره نیز خود او بود، ولی من سکوت کردم و چند روز بعد که قرار بود یکی از کارکنان را به سمت کارشناس معرفی نمایم، من همان شخص را معرفی کردم و مسائل شخصی را وارد این موضوع نکردم. گاهی لازم است مدیر از خودگذشتگی داشته باشد که آن نیز به خاطر منافع و مصلحت سازمانش است. چرا که آن شخص از نظر تخصصی مهارت دارد، ولی فقط در آن روز عصبی شده بود که بعداً متوجه شدم آن رفتار نیز به دلیل مشکلات خانوادگی‌اش به‌وجود آمده بود. من سعی می‌کنم قضایا را فردی نبینم، و مصلحت سازمان را در نظر بگیرم».

از جمله دیگر رفتارهای سیاسی، رفتارهای منافقانه است. در واقع، گفتن چیزی و عمل کردن به‌گونه‌ای دیگر است، به عبارتی دیگر، رعایت و حفظ هنجارهای اخلاقی در ارتباط با دیگران، اما نقض آن‌ها به صورت پوشیده است (Lammers et al., 2010). مدیری چنین می‌گوید: «اگر مدیری بخواهد با کارکنانش ارتباط موثری داشته باشد، نباید دورویی در رفتارش مشاهده شود، ولی متأسفانه شاهد این‌گونه رفتارها در برخی مدیران هستیم. مدیری به نفر نخست پاسخ می‌دهد که نمی‌تواند از مرخصی استفاده کند، چون جانشینی برای او ندارد، ولی به دومی پاسخ مثبت می‌دهد آن هم به این دلیل که از جانب شخصی دیگر سفارش می‌شود. این‌گونه رفتارها باعث می‌شوند که کارکنان به آن مدیر بی‌اعتماد شوند و این‌گونه افراد، شخصیت‌هایی دوگانه و دورویی دارند که برای کارکنانشان به‌مرور زمان مشخص می‌شود».

شرایط محیطی: می‌تواند از درون یا بیرون سازمان بر فعالیت‌های سازمان از جمله بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران دخیل باشد. محیط سازمان عبارت است از تعامل پیچیده نیروها و روندهای پویا در محیط کلان (عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی، و فناوری)، و محیط خرد (بازار خاص، صنعت، و عوامل رقابتی)، که به‌طور مستقیم بر اقدام‌های سازمان اثر می‌گذارد (Wilson, 2003). یکی از شرایط محیطی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود،

فرهنگ سازمان است. مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورها، و تفاوت‌هایی است که در اعضای سبک سازمان مشترک است (مشبکی، ۱۳۷۹). مدیری بیان می‌کند: «من جلسه ملاقات با کارکنان را هفته‌ای یک‌بار تشکیل می‌دهم و برای این کار اهمیت زیادی قائل هستم که کارکنان با من به راحتی گفتگو کنند. ولی برخی مدیران فقط با بالادستانشان نحوه برقراری ارتباطات مناسب را رعایت می‌کنند که آن هم به دلیل از دست ندادن سمتشان است. آن‌ها با زیرمجموعه خود هیچ‌گونه ارتباطی برقرار نمی‌کنند. ولی در گذشته مدیر عاملی بود که جشن‌های کارکنان را در سالن‌های مناسبی برگزار می‌کرد و از آن‌ها دعوت می‌شد که همراه با خانواده‌هایشان حضور یابند، و خودش هم با خانواده‌اش حضور می‌یافت و همان‌جایی که بقیه می‌نشستند، می‌نشست. و اتفاقاً همان مدیر بود که به این نتیجه رسید که محیط بانک، خالی از نیروهای بانوان است و نیاز است که زنان را نیز وارد عرصه کار کند و در زمان ایشان نگرش مثبتی هم به نیروهای فعال و پرتوان بانوان وجود داشت». این نظرها منعکس‌کننده عوامل سقف شیشه‌ای و فاصله قدرت در سازمان است و در کنار هم بیانگر فرهنگ سازمانی است.

یکی دیگر از شرایط محیطی، مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان، ساختار سازمان است که نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد (شوقی و آقاجانی، ۱۳۹۲). مدیری چنین می‌گوید: «سازمان ما به‌گونه‌ای است که اگر یک مدیر بخواهد با کارکنانش ارتباط صمیمانه‌تری برقرار کند، فوراً باید پاسخگوی امور حراست باشد، چون ارتباطات کارکنان زیر نظر آن‌هاست و کنترل در این زمینه بیش از حد است». مدیری می‌گوید: «معیارهای انتخاب مدیران در سازمان ما، همان معیارهای چند سال گذشته است و اصلاً به‌روزرسانی نشده است. البته قانونی بودن بسیار خوب است، ولی در صورتی که این قانون انعطاف داشته باشد و با شرایط حال سازگار باشد، و علمی باشد و به‌درستی اجرا شود. این‌گونه نباشد که روابط جای ضوابط باشند». نظرهای پیشین منعکس‌کننده عوامل کنترل‌گری و قانونمندی هستند و در کنار هم بیانگر ساختار سازمان است. ساختار سازمان و فرهنگ سازمان در کنار هم اشاره به شرایط محیطی یک سازمان دارند، شرایطی که با عوامل موجود در خود، بر ارتباطات اثربخش و شایستگی‌های ارتباطی اثرگذار است. مدیریت ویتیرینی: سبکی مدیریتی است که به‌جای تمرکز بر عملکرد واقعی، بر نمایش عملکرد متمرکز است. شاخص‌های ظاهری از سوی مدیر به‌شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد رها می‌شود. این نوع مدیران فقط به تزئین ویتیرین عملکرد مشغول می‌شوند. چه‌بسا به دلیل رهاشدگی سیستم، معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی، تملق‌پروری، فساد اداری، و باندبازی به وقوع می‌پیوندد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۷)، که می‌تواند بر شایستگی‌های

ارتباطی مدیران موثر باشد. یکی از عناصر مدیریت ویتیرینی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود، ویتیرین‌گرایی است که خود با دو مفهوم ویتیرین‌گرا بودن و عمل‌گرا بودن مطرح می‌شود. مدیری بیان می‌دارد: «متأسفانه مدیرانی در سازمان هستند که بیش‌تر شعار می‌دهند و ظاهربین هستند و به باطن قضایا اهمیتی نمی‌دهند، این در حالی است که کارکنان این مسائل را دقیقاً متوجه می‌شوند. من سعی می‌کنم حرف‌هایم را عملی کنم و اگر برای مثال بگویم به ارزنده‌ترین پیشنهاد پاداش می‌دهم، واقعاً این کار را انجام دهم. و مدیری می‌گوید: «خیلی از مدیران ما فقط دنبال کمیت و آمارسازی هستند و اصلاً به کیفیت توجهی نمی‌کنند».

یکی دیگر از عناصر، پایبند بودن به اصول اخلاقی است. این اصول درباره چگونگی بودن افراد و این‌که در سازمان مطبوع خود چگونه رفتار می‌کنند، مطرح است (Gbadamosi, 2004). در این زمینه مدیری می‌گوید: «مدیری که ارتباطاتش مناسب باشد، نباید هیچ مانعی جلوی او قرار گیرد که او را از اخلاقیات منحرف کند، ولی متأسفانه برخی مدیران از هر حربه‌ای استفاده می‌کنند که فقط خود را به هر قیمتی نمایان سازند و مطرح کنند، و این کار را ولو به قیمت از دست رفتن کارکنان خود انجام می‌دهند. آن‌ها از کارهایی مثل دروغ و تهمت، و حتی تفرقه‌افکنی بین افراد استفاده می‌کنند».

هوش فرهنگی مدیران: توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی می‌تواند بر شایستگی‌های ارتباطی مدیران موثر باشد. توانایی‌های فردی که شخص را قادر می‌سازد در موقعیت‌های که به لحاظ فرهنگی از هم متفاوت هستند، به‌طور موثری با دیگران ارتباط برقرار کنند. مفهوم هوش فرهنگی را می‌توان به کارهای صورت‌گرفته در آموزش‌های بین فرهنگی مرتبط دانست (Earley & Ang, 2003). یکی از ابعاد هوش فرهنگی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود، بُعد انگیزشی است که قابلیت یادگیری را در موقعیت‌های متنوع فرهنگ‌ها نشان می‌دهد. یکی دیگر از ابعاد هوش فرهنگی، بُعد شناختی است که شامل داشتن اطلاعات از فرهنگ‌های مختلف می‌شود. یکی دیگر از ابعاد هوش فرهنگی، بُعد رفتاری است که به معنای توانمندی بکارگیری رفتار در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. مدیری چنین می‌گوید: «اوایل ورود به محیط کاری، برخی موارد برایم بسیار عجیب بود و مدتی طول کشید که عادت کردم و البته مسافرت‌های خارج از کشور نیز برایم بسیار اثرگذار بود، و موجب تغییر من شد. اکنون خودم تمایل به خواندن مطالبی دارم تا متوجه شوم فرهنگ‌های دیگر چگونه هستند تا بتوانم با آن‌ها راحت‌تر ارتباط برقرار کنم، چون در برقراری ارتباط، علاقه و توان را در خود می‌بینم. فکر می‌کنم که فقط باید دانشم را افزایش دهم». مدیری می‌گوید: «در گذشته، مدیری

بود که تشخیص داد مدیران از فرهنگ‌های متنوع و متفاوتی تشکیل شده‌اند و برخی از آن‌ها آداب معاشرت را صرفاً با فرهنگ خود می‌دانند. به همین دلیل لازم دید که آموزش گسترده‌ای در این زمینه به آن‌ها داده شود و کلاس‌هایی با دعوت از استادان ایرانی و خارجی تشکیل داد تا موارد مورد نیاز را به آن‌ها آموزش دهد.

نظرها به صورت کلی نشان می‌دهد که عوامل بیان شده بر بروز پدیده شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی دخالت دارند، به گونه‌ای که وجود رفتار سیاسی و عناصر آن مانند مصلحت‌بینی‌های فردی و رفتارهای منافقانه، و همچنین سبک مدیریت ویتروینی و نبود عمل‌گرایی برخی مدیران، با وجود در نظر گرفتن وجهه‌الگوی آنان برای سایر افراد در جهت مصالح سازمانی، نشان از تاثیر منفی در روند این پدیده دارند. عواملی نیز همچون داشتن هوش فرهنگی مدیران و مواجهه آنان در تنوع فرهنگی درون سازمانی و ارتباطات با افراد از فرهنگ‌های مختلف برون سازمانی می‌تواند به عنوان عامل موثری بر پدیده شایستگی ارتباطی مدیران عمل کند. شرایط محیطی اعم از فرهنگ سازمان و ساختار سازمان نیز از عواملی است که بسته به در نظر گرفتن نوع ساختار و نوع فرهنگ می‌تواند به عنوان عامل موثر مثبت یا منعی بر پدیده شایستگی ارتباطی مدیران عمل کند.

### شرایط زمینه‌ای

برنامه جامع اصلاحات دولت: به عنوان شرایط زمینه‌ای و بستر پدیده شایستگی‌های ارتباطی، اشاره به این دارد که باید هر برنامه در حوزه مدیران در بستر و با توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری تدوین شود. برخی از سیاست‌های کلی نظام اداری در فصل مدیریت سرمایه انسانی برنامه جامع اصلاحات دولتی عبارت است از دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، و ارتقای مدیران (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۰). یکی از برنامه‌های جامع اصلاحات که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود، حوزه آموزش است که به اصلاح سیستم‌های آموزشی مدیران می‌پردازد. مدیری بیان می‌کند: «سیستم آموزش ما در حال حاضر بسیار فعال است و کلاس‌های متفاوتی نیز برگزار می‌شود، زیرا سازمان‌های دولتی باید آموزش مدیرانشان را به صورت مداوم انجام دهند. ولی واقعیت این هست که اگر نتیجه درستی بخواهیم، باید آموزش‌ها در بحث‌هایی مثل ارتباطات به صورت کارگاهی برگزار شود و از استادان باتجربه بهره‌مند شویم».

از دیگر برنامه‌های جامع اصلاحات، شایسته‌سالاری مدیران است. مدیری می‌گوید: «مشکل عمده ما، در انتخاب مدیران است، چرا که آن‌گونه که باید قانونمند انجام نیست، و افرادی وارد صحنه‌های مدیریتی می‌شوند که برخی از آن‌ها شایستگی لازم را ندارند. برخی مدیران سلسله‌مراتب

ارتقا را طی نکردند. این گونه مدیران نمی‌توانند ارتباط مناسب و موثری داشته باشند». این نقل قول اشاره به شایسته‌سالاری در انتصاب‌های مدیریتی و اجرای اصولی قوانین انتخاب‌شده دارد.

## راهبردها

راهبرد هماهنگی و همدلی: به عنوان راه‌حلی برای ایجاد پدیده شایستگی‌های ارتباطی برای رسیدن به پیامدهاست که این راهبرد ترکیبی از راهبردهای اصالت و هماهنگی رفتار، و همچنین همدلی و همدردی مدیران با کارکنان است. اصالت و هماهنگی رفتار به معنای هماهنگی و تناسب میان احساس و فکر درونی یا رفتار ظاهری است: صداقت در اغلب فرهنگ‌ها یک ارزش اصیل محسوب می‌شود، و زیربنای درستی و اصالت رفتار است (قربانی، ۱۳۸۰). اجرای این راهبرد می‌تواند در شکل‌گیری شایستگی ارتباطی مدیران مفید باشد. از دیگر عناصر این راهبرد، همدردی و همدلی مدیر است، که به معنای تلاش برای حس کردن تجارب فرد متقابل است. این که دنیا را از چشم فرد مقابل ببیند و از گوش او بشنود و خود را به جای او حس کند (قربانی، ۱۳۸۰). مدیری چنین می‌گوید: «مدیری را می‌شناسم که وقتی کارکنان مشکلات خود را برای ایشان مطرح می‌کنند، وی به آن‌ها اطمینان می‌دهد که مشکل نزد من مانند یک راز خواهد ماند، اما اتفاقاً از فردای همان روز، کل افراد در آن مجموعه متوجه آن مشکل می‌شوند، این در حالی است که هیچ کاری هم برای آن شخص انجام نمی‌دهد. متأسفانه این مدیر نه تنها روی حرف خود پایبند نیست؛ بلکه حرف و عملش نیز با هم هماهنگ نیست. در نتیجه وی فردی قابل اعتماد نیست». مدیر دیگری می‌گوید: «مدیری که در گذشته کارمند بوده باشد، می‌تواند از نگاه او به قضایا نگاه کند و خود را به جای او بگذارد. پس باید سلسله‌مراتب طی شود، و درک و همدلی از این راه است که بیش‌تر می‌شود. او درمی‌یابد که کجا باید چشم‌پوشی کند و کجا نباید این کار را انجام دهد».

راهبرد تحول‌آفرینی سازگار: به عنوان راه‌حل ایجاد پدیده شایستگی‌های ارتباطی برای رسیدن به پیامدهاست. رهبر تحول‌آفرین بصیرتی به شیوه‌ای جذاب مطرح می‌کند و با توجه به شرایط و موقعیت محیط و پیروان اتخاذ، در نهایت موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرهای سازمانی می‌شود (Stone et al., 2003). چنانچه راهبردهای بکار گرفته‌شده رهبران تحول‌آفرین با توجه به شرایط و موقعیت محیط و پیروان اتخاذ شود، با عنوان راهبردهای تحول‌آفرینی سازگار مطرح می‌شود. نخستین مرحله از این راهبرد که در بیش‌تر مصاحبه‌ها اشاره می‌شود، تشخیص نیاز به تغییر است. دومین مرحله این راهبرد، خلق دیدگاه جدید توسط مدیر است. و مرحله نهایی، مطابق با نظر مصاحبه‌شوندگان، نهادینه کردن آن تغییر به صورت سازگار با شرایط است. مدیری بیان می‌کند

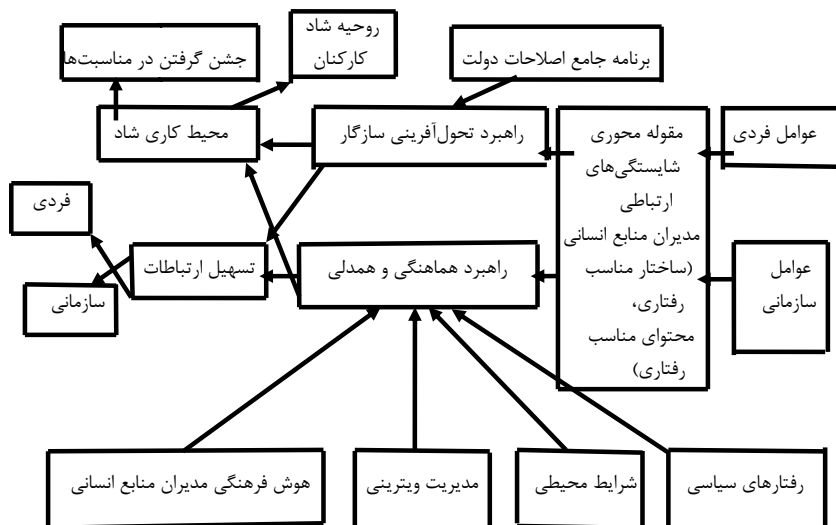
که: «باید یک تغییر اساسی به وجود آید که البته تغییری از بالا به پایین باشد. در گذشته مدیر عاملی بود که خیلی موارد را از خود شروع می کرد. اهل حرف نبود بلکه عمل می کرد. چون اعتقاد داشت که مدیران الگو هستند. اعتقاد او این بود که هر تغییری در ابتدا باید از شخص من مدیر عامل شروع شود. او شروع تغییرها در مورد امور رفتاری را از خود شروع می کرد». در پرتو اجرای راهبرد هماهنگی و همدلی، و همچنین تحول آفرینی سازگار است که رهبران منابع انسانی با یاری ویژگی های تحول آفرینی خود همراه با همدلی و صداقت، سازمان را در رسیدن به پیامدهای شایستگی ارتباطی هدایت می کنند.

### پیامدها

محیط کاری شاد و تسهیل ارتباطات: اجرای راهبردهای بیان شده به ایجاد محیط کاری شاد منجر می شود، و احساس لذت را در فرد هنگام کار کردن دوچندان می کند (McDowell, 2004). یکی از نمودهای آن که در بیش تر مصاحبه ها اشاره می شود، روحیه شاد کارکنان است. مدیری چنین می گوید: «گاهی اوقات کارکنان در واحد من بدون این که من از آن ها بخواهم، تا دیروقت می مانند تا کارهای لازم را انجام دهند. آن ها کار و محیط کاری خود را دوست دارند، آن قدر در کنار هم شاد هستند که من هم وقتی آن ها را می بینم، شاد می شوم و نیرو می گیرم». از دیگر نمودها، جشن گرفتن در مناسبت هاست. مدیری می گوید: «من برای واحد سازمانی و کارکنانم کارهایی انجام می دهم تا محیط مان شاد بماند. کارهایی مانند: برخی روزها در هفته صبحانه گرفتن برای کارکنان، برپایی جشن تولد، و تهیه سفره هفت سین سال نو». همان گونه که از مصاحبه ها نمایان است، این تسهیل در ابعاد فردی و سازمانی است. مدیری می گوید: «وقتی مدیر راه ارتباطی درست را بداند، با کارکنانش و سایر واحدها ارتباط موثری دارد. برای مثال، در مجموعه من اگر تنش بین کارکنان پیش آید، خودشان آن را به خوبی مدیریت می کنند».

**پ. کدگذاری انتخابی:** در این مرحله، مقوله محوری به طور روشمند انتخاب می شود و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله ها نظریه تدوین می شود که شرحی انتزاعی را برای فرایند پژوهش ارائه می دهد.

پرسش ۲: مدل مفهومی مناسب شایستگی ارتباطی مدیران منابع انسانی چیست؟



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، تدوین مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی، مولفه‌های شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی را به دوازده مقوله شامل: عوامل فردی و سازمانی (به عنوان عوامل علی)؛ برنامه جامع اصلاحات دولت (به عنوان عوامل زمینه‌ای)؛ رفتارهای سیاسی، شرایط محیطی، مدیریت ویتیرنی، و هوش فرهنگی مدیران (به عنوان شرایط مداخله‌گر)؛ راهبرد هماهنگی و همدلی و راهبرد تحول آفرینی سازگار (به عنوان راهبردها)؛ محیط کاری شاد و تسهیل ارتباطات (به عنوان پیامد)؛ و شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی (به عنوان مقوله محوری) تقسیم می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون در پژوهش‌های داخلی و خارجی، به مطالعه شایستگی‌های ارتباطی در صنعت بانکداری پرداخته نشده است. همچنین، تاکنون در هیچ پژوهشی جامعه آماری مدیران منابع انسانی نیستند، که از این منظر می‌توان گفت این پژوهش برای نخستین بار است که در صنعت بانکداری و با جامعه آماری مدیران منابع انسانی انجام می‌شود.



مقوله عوامل فردی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از مهارت‌های ارتباطی مدیران، مثبت‌نگری مدیران، و احترام‌گذاری مدیران به ارزش‌های مخاطبان مرتبط است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیر منابع انسانی باید به مخاطبانش به‌دقت گوش دهد، به هنگام برقراری ارتباط به آن‌ها نگاه کند، دارای فن بیان مناسب باشد، و از زبان بدن آگاه باشد و آن را بکار برد. یک مدیر منابع انسانی باید برای سنت‌ها و ارزش‌های مخاطبانش احترام قائل شود و دارای شخصیتی متواضع باشد. در مقایسه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، و لیکاما (۲۰۱۵)، در مقوله مثبت‌نگری مدیر؛ گانگ (۲۰۱۸)، و عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۶)، در مقوله احترام‌گذاری به ارزش‌های دیگران؛ توآن (۲۰۱۷)، و گانگ (۲۰۱۸)، در مقوله مهارت ارتباطی؛ و عباس‌پور و احمدی (۱۳۹۵)، در مقوله اصلی عوامل فردی با پژوهش حاضر همسو هستند. مقوله عوامل سازمانی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از حمایت‌گری مدیران عالی و ظرفیت سازمانی مرتبط است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران عالی سازمان باید به مباحث شایستگی ارتباطی باور داشته باشند و آن را بخشی از معیارهای انتصاب قرار دهند. مدیران عالی باید علل موانع ارتباطی را کشف کنند و شایستگی ارتباطی را تشویق کنند. در این راستا، لازم است وضعیت منابع مالی و تجهیزات سازمانی، و همچنین وضعیت منابع انسانی موجود در سازمان نیز بررسی شود. در مقایسه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، و توماج (۱۳۹۲)، در مقوله حمایت‌گری مدیران عالی؛ و توماج (۱۳۹۲)، در مقوله ظرفیت سازمانی با پژوهش حاضر همسو هستند.

مقوله برنامه جامع اصلاحات دولتی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از آموزش مدیران و شایسته‌سالاری در انتصاب مدیریتی مرتبط است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که چنانچه سازمان به برنامه اصلاحات دولتی در مواردی چون: برقراری کلاس‌های کارگاهی مهارت‌های ارتباطی برای مدیران منابع انسانی، گذراندن سلسله‌مراتب ارتقا برای تصدی مراتب مدیریتی، بکار بردن اصول علمی و قانونی در انتخاب مدیران دقت داشته باشد، و آن‌ها را اجرایی نماید، می‌تواند به عنوان زمینه‌ظهور شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی به حساب آیند. در مقایسه با یافته‌های پیشین ناوی‌پور (۱۳۹۲)، و ندیم و همکاران (۲۰۲۰)، در مقوله آموزش مدیران؛ توماج (۱۳۹۲)، در مقوله برنامه اصلاحات دولت؛ و تجلی (۱۳۹۶)، عباس‌پور و احمدی (۱۳۹۵)، و اسکورکوا (۲۰۱۶)، در مقوله انتصاب‌های مدیریتی با پژوهش حاضر همسو هستند.

مقوله رفتارهای سیاسی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از مصلحت‌بینی سازمانی، منفعت‌طلبی شخصی، و رفتار منافقانه مرتبط است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بود یا نبود رفتارهایی از مدیران همچون: انعطاف‌پذیری به فراخور مصلحت سازمان، کنترل خشم

برای مصلحت سازمانی، روحیه ایثار و گذشت، متظاهر بودن، دورویی، و انتصاب‌های غیراصولی در سازمان می‌تواند به عنوان عواملی در بروز شایستگی‌های ارتباطی یا بالعکس مانعی برای بروز آن تلقی شود. رفتارهای سیاسی را فعالیت‌های غیررسمی تعریف می‌کنند که باعث اثرگذاری بر دیگران در برآورده شدن اهداف شخصی می‌شوند. زمانی که منافع شخصی به منافع سازمانی صدمه می‌زنند، رفتار سیاسی به نیرویی منفی تبدیل می‌شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به ماهیت این نوع رفتارها که در مواردی چون رفتارهای منافقانه بروز می‌یابند، با گذشت زمان، مانع ادامه برقراری ارتباط موثر با کارکنان است. زیرا نبود هماهنگی گفتار و رفتار برای مخاطب، اعتماد را که لازمه و ادامه‌دهنده ارتباط بین‌فردی است، از بین می‌برد.

مقوله شرایط محیطی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از ساختار و فرهنگ سازمانی مرتبط است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بود یا نبود رفتارهایی از مدیران همچون: فاصله قدرت، ارتباط داشتن مدیران با تمام سطوح سازمان یا با سطوح همسطح و بالادستان، استفاده از زنان در سطوح مدیریتی، اهمیت به نظرهای زنان در تصمیم‌گیری، سقف شیشه‌ای؛ و همچنین دیگر موارد سازمانی همچون: محدودیت‌های دیوان‌سالاری، کنترل‌های بیش از حد حراستی در ارتباطات، نبود بازنگری در اصول قانونی با تحول‌های محیطی، می‌تواند به عنوان عواملی در بروز شایستگی‌های ارتباطی یا بالعکس مانعی برای بروز آن باشد. در مقایسه با یافته‌های این پژوهش ناوی‌پور (۱۳۹۲)، در مقوله فرهنگ سازمانی؛ سادورنیل (۲۰۱۹)، گانگ (۲۰۱۸)، دزیکونسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، عباس‌پور و احمدی (۱۳۹۵)، و هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۲)، در مقوله محیط ارتباطی با پژوهش حاضر همسوست.

مقوله مدیریت ویتیرینی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از ویتیرینی‌گرایی یا عمل‌گرایی، و پایبند نبودن به اصول اخلاقی مرتبط است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بود یا نبود وجود رفتارهایی از مدیران همچون: استفاده نکردن از پیشنهادهای ارزنده، توجه نکردن به منابع انسانی به عنوان سرمایه، کمیّت‌گرایی و آمارسازی، شعار دادن، دروغگو بودن، به‌وجود آوردن نفاق در محیط کار، و رشوه گرفتن می‌تواند به عنوان عواملی در بروز شایستگی‌های ارتباطی یا بالعکس مانعی برای بروز آن باشد. سبک مدیریت ویتیرینی حربه برای برخی مدیران است، برای آن که خود را مدیری شایسته نشان دهند که نشانه آن، انجام امور نمایشی است. ولی این سبک مدیریتی مانعی برای ادامه برقراری ارتباط موثر با کارکنان است، زیرا کارکنان به‌مرور متوجه ویتیرینی‌گرایی صرف در این رویداد می‌شوند.

1. Dziekoński

مقوله هوش فرهنگی مدیران شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از هوش فرهنگی انگیزشی، شناختی، و رفتاری مرتبط است. بود یا نبود رفتارهایی از مدیران همچون: علاقه‌مند به ارتباط برقرار کردن با افراد خارجی، کنجکاوی و اشتیاق برای یادگیری سنت سایر فرهنگ‌های داخلی، مطالعه سنت‌های اعیاد در فرهنگ‌های متنوع داخلی و خارجی، برقراری ارتباط با فرهنگ‌های داخلی و خارجی‌ها می‌تواند به عنوان عواملی در بروز شایستگی‌های ارتباطی یا بالعکس مانع آن باشد. در مقایسه با یافته‌های پیشین ایکی و سرمرسیوز (۲۰۱۶)، ناوی‌پور (۱۳۹۲)، و حاجی کریمی و هادی‌زاده (۱۳۹۰)، در مقوله هوش فرهنگی با پژوهش حاضر همسو هستند.

مقوله راهبرد هماهنگی و همدلی شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از اصالت و هماهنگی رفتار، و همدلی و همدردی مدیران مرتبط است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که چنانچه مدیران رفتارهایی همچون: پایبندی به گفته‌ها، همخوانی رفتار با گفتار، خودشناسی، اعتمادپذیر بودن، اعتماد کردن به دیگران، از دید دیگران دیدن، خود را به‌جای دیگران گذاشتن، و درک کردن دیگران را بکار بندند، می‌توانند از آن‌ها به عنوان ابزاری برای برقراری اعتماد بین خود و مخاطبان‌شان استفاده کنند و شایستگی ارتباطی خود را افزایش دهند. این عوامل می‌توانند همزمان با یکدیگر به عنوان راه‌حل در نظر گرفته شوند. در مقایسه راهبردهای شایستگی‌های ارتباطی، مک‌دونالد (۲۰۱۷)، کاتالانو و کاتالانو (۲۰۱۵)، ندیم و همکاران (۲۰۲۰)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶)، و ناوی‌پور (۱۳۹۲)، در مقوله همدلی و همدردی با پژوهش حاضر همسو هستند.

مقوله راهبرد تحول‌آفرینی سازگار شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از تشخیص نیاز، خلق دیدگاه جدید، و نهادینه‌سازی مرتبط است. نتایج بیان می‌کند که چنانچه مدیران رفتارهایی همچون: ایجاد میل به تغییر و بهبود ارتباطات، قدرت نفوذگذاری، استقبال از تحول، ریسک‌پذیری، استقبال از خلاقیت، ایجاد باور تغییر از بالا به پایین، و الگو بودن مدیران برای تغییر را بکار بندند، می‌توانند به عنوان ابزاری برای ایجاد تحول در راستای هم‌آفرینی و مشارکت، و در نهایت برای ارتباطات هرچه بیشتر، بین خود و مخاطبان‌شان استفاده کنند و شایستگی ارتباطی خود را افزایش دهند. در مقایسه با راهبردهای شایستگی‌های ارتباطی، مک‌دونالد (۲۰۱۷)، در مقوله تغییرهای سازمانی با پژوهش حاضر همسوسند.

مقوله محیط کاری شاد شامل مجموعه مولفه‌هایی است که به جنبه‌هایی از روحیه شاد کارکنان و جشن گرفتن در مناسبت‌ها مرتبط است. نتایج اشاره می‌کند که چنانچه مدیران شایستگی‌های

1. Yeke & Semerciöz
2. Catalano & Catalano

ارتباطی خود را افزایش دهند، شاهد بروز پیامدهایی همچون کارکنان مشتاق و علاقه‌مند به محیط کاری، هم‌افزایی در محیط کاری، کاهش فاصله قدرت در محیط کاری، و همچنین گرفتن جشن تولد برای کارکنان، هدیه گرفتن به هنگام ازدواج کارکنان، و هدیه در ایام نوروز خواهیم بود. این‌که کارکنان همه در کنار یکدیگر، ضمن انجام مسئولیت و وظایف خود، به صورت شاد و با روحیه بالای خود در محیطی که به‌راحتی می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و تعارض‌ها را مدیریت کنند، نتیجه اجرای راه‌حل‌های ایجاد یا ارتقای شایستگی ارتباطی مدیران عنوان می‌شود. در بررسی پیامدهای شایستگی ارتباطی، جوهانسون و همکاران<sup>(۲۰۱۳)</sup>، و ناوی‌پور<sup>(۱۳۹۲)</sup>، در مقوله محیط شاد با این پژوهش همسو هستند.

مقوله تسهیل ارتباطات شامل مولفه‌های فردی و سازمانی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که چنانچه مدیران شایستگی‌های ارتباطی خود را افزایش دهند، شاهد بروز پیامدهایی همچون مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و پیشنهادها، مدیریت تعارض‌های بین‌فردی توسط خود افراد، هماهنگی و انسجام واحدهای درون‌سازمانی، و همکاری بیش‌تر واحدهای درونی با یکدیگر خواهیم بود. گانگ<sup>(۲۰۱۸)</sup>، در مقوله تسهیل ارتباطات با این پژوهش همسوست.

مقوله محوری شایستگی‌های ارتباطی شامل مولفه‌های ساختار مناسب رفتاری و محتوای مناسب رفتاری است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران دارای شایستگی ارتباطی این ویژگی خود را در شکل و ظاهر برقراری ارتباط، چگونگی انجام ارتباط؛ هدف انجام ارتباط، و قصد از انجام ارتباط نشان می‌دهند. ویژگی‌های ساختار و محتوای مناسب رفتاری از شاخص‌های بارز در بیان این پدیده است. ساختار مناسب رفتاری در ارتباطات مولفه‌های ظاهری رفتاری است که شرط ضروری برقرار ساختن ارتباط است. و محتوای مناسب رفتاری مربوط به نیت و مقصد ایجاد ارتباط است. در واقع، ساختار رفتار آشکار است و محتوای رفتار درونی است. مدیری دارای شایستگی ارتباطی تلقی می‌شود که هم از نظر عامل درونی یعنی نیت و انگیزش و تمایل خود، راغب به برقراری ارتباط موثر با دیگران است و هم‌زمان، نمود بیرونی ارتباط در رفتارش هویدا باشد. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین ندیم و همکاران<sup>(۲۰۲۰)</sup>، در مقوله انگیزش ارتباطی؛ و قربانی<sup>(۱۳۸۰)</sup>، در هر دو مقوله ساختار و محتوا، ولی با عنوان ظرف و مظروف در رفتارهای ارتباطی به نتایج یکسانی دست می‌یابند.

پژوهش حاضر، با ارائه مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، سهم‌هایی در ادبیات ارائه می‌دهد. بدین ترتیب که: ۱. انجام این پژوهش می‌تواند تا حدودی شکاف

1. Johansson *et al.*

ادبیات را در زمینه شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی برطرف کند؛ ۲. کلیه متغیرهای دخیل، اعم از عوامل علی، مداخله‌گر، و شرایط زمینه‌ای را در رابطه با شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بررسی می‌کند؛ و ۳. با توجه به این‌که پژوهش حاضر، راهبردها و پیامدهای شایستگی ارتباطی مدیران منابع انسانی را بررسی می‌کند، تا حدودی می‌تواند شکاف ادبیات را در این زمینه پوشش دهد. بدین ترتیب، مولفه‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی را به شیوه علمی شناسایی می‌کند و با کارکردها و پیامدهای ناشی از طراحی مدل به ارتقای شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری دست می‌یابد.

به عنوان نظریه مستخرج از این پژوهش که با رویکرد داده‌بنیاد صورت می‌پذیرد: محیط کاری شاد و تسهیل ارتباطات در بانک کشاورزی، به عنوان برون‌داد فرایند، متأثر از برنامه جامع اصلاحات دولت، و رفتارهای سیاسی، شرایط محیطی، مدیریت ویتزینی، و هوش فرهنگی مدیران محیط ارتباطی را شکل می‌دهند که فضای ارتباطی شاد و آسان در آن انجام می‌شود. برنامه جامع اصلاحات دولت، نقش محوری و ویژه‌ای در شکل‌دهی به فرایند ارتباطی ایفا می‌کند و رفتارهای سیاسی، شرایط محیطی، مدیریت ویتزینی، و هوش فرهنگی مدیران، مجموعه شرایطی هستند که این فرایند را تسهیل یا محدود می‌کند. ویژگی‌های فردی شامل مهارت‌های ارتباطی، مثبت‌نگری، احترام‌گذاری به ارزش‌های مخاطب؛ عوامل سازمانی شامل حمایت‌گری مدیران ارشد و ظرفیت سازمانی موجب شایستگی‌های ارتباطی در مدیران منابع انسانی می‌شوند. از طرفی، برنامه جامع اصلاحات دولت، شرایطی را فراهم می‌کند که امکان راهبرد هماهنگی و همدلی، و راهبرد تحول‌آفرینی سازگار میسر می‌شود. بنابراین، مدیران منابع انسانی پس از اجرای راهبرد هماهنگی و همدلی، و راهبرد تحول‌آفرینی سازگار، با انتخاب محیط کاری شاد توأم با سهولت در برقراری ارتباطات، پاسخی به چالش‌های ارتباطی می‌دهند.

با توجه به پیامدهایی که شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی بر کل سازمان دارد، پیشنهاد می‌شود راهبرد هماهنگی و همدلی با جدیت لازم برقرار گردد. این راهبرد می‌تواند با توجه به برنامه‌های بلندمدت موثر برقرار شود. برای اجرای این راهبرد و با توجه به الگو بودن مدیران، لازم است که با تدابیری همچون صداقت در کلام و عمل به گفته‌های خود، و اهمیت دادن به پیشنهادها و کارکنان به‌طور واقعی، این راهبرد را به عرصه ظهور برسانند. همچنین، از آن‌جا که مدیران ارشد، الگویی برای کل سازمان هستند، توصیه می‌شود مدیران عالی در بانک کشاورزی اهمیت مباحث شایستگی ارتباطی را دریابند، دیدگاه‌های کلیشه‌ای نسبت به آن را کنار بگذارند، و بر این باور باشند که مدیرانی با شایستگی ارتباطی موجب ایجاد محیطی شاد در سازمان

می‌شوند. سازمان‌ها باید آموزش‌های مداوم و عملیاتی مناسب را برای مدیران منابع انسانی در این زمینه انجام دهند. اگرچه برای سازمان هزینه گزافی دارد، ولی با در نظر گرفتن پیامدهایی که به بهره‌وری بیش‌تر سازمانی منجر می‌شود، ارزشمند است. این آموزش‌ها در راستای اجرای رهبری تحول‌آفرینی سازگار و نگاه عمیق‌تر به تحول‌های محیطی و حتی پیشروتر از این تغییرهاست. برای توسعه نظریه پدیدار شده در این پژوهش، پدیده شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری می‌تواند در پژوهش‌های آتی بسط یابد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود که در این زمینه شرایط علی، مداخله‌گر، و بستر و مفاهیم آن پالایش و توسعه یابند. همچنین، با توجه به این‌که پژوهش حاضر فقط به صورت کیفی است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، ساختار مدل طراحی‌شده اعتباریابی شود و مدل طراحی‌شده شایستگی ارتباطی مدیران صنعت بانکداری مورد آزمون قرار گیرد. از آن‌جا که در پژوهش‌های کیفی پدیده مورد نظر در همان بستری که رخ می‌دهد، مورد مطالعه قرار می‌گیرد، امکان تعمیم‌پذیری نتایج به دیگر موقعیت‌ها محدود است. از دیگر محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی این است که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی وجود دارد، به همین دلیل تفسیر صورت‌گرفته از این پدیده تنها یکی از تفاسیر پذیرفتنی در مورد آن است و امکان وجود تفاسیر دیگری همواره وجود دارد.

## منابع

### الف) فارسی

- باغبان، علی (۱۳۸۸). توسعه ظرفیت سازمانی. *مجله تدبیر*، ۲۰(۲۰۵)، ۷۸-۸۸.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ قربانی، علی، و نجارشمس، فاطمه (۱۳۹۷). بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱۰(۲)، ۲۰۹-۲۲۶.
- تجلی، عباس (۱۳۹۵). *بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران و اثربخشی ارتباطات*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد) دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- توماج، یحیی (۱۳۹۲). *تبیین مدل شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌ها*. (پایان‌نامه دکتری) دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- حاجی کریمی، عباسعلی، و هادی‌زاده، اکرم (۱۳۹۰). بررسی تاثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی. *نشریه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۱)، ۲۳۳-۲۵۴.
- حصیرچمن، احیا؛ شاکری‌نیا، ایرج، و صادقی، عباس (۱۳۹۷). رابطه مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت‌پذیری و تنظیم هیجانی با سلامت روان در کارمندان بانک ملی. *نشریه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۰(۳۴)، ۲۳-۴۳.

خوانساری، رسول؛ محرابی، لیلا؛ شاهچرا، مهشید؛ احمدیان، اعظم، و حیدری، هادی (۱۳۹۰). وضعیت بانکداری در ایران و جهان. انتشارات پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. دامغانیان، حمیدرضا، و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶). تبیین مدل شایستگی ارتباطی درون فردی تشویق کننده روابط مثبت و اثربخش در سازمان از دیدگاه خبرگان دانشگاهی. نشریه روان‌شناسی مثبت‌گرا، ۳(۴)، ۱۹-۳۸.

شوقی، بهزاد، و آقاجانی، طهمورث (۱۳۹۲). بررسی تاثیر ساختار بر فرهنگ سازمانی. مجله مطالعات کمی در مدیریت، ۴(۲)، ۹۶-۷۹.

صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی، و سیدهاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۲). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور. نشریه مدیریت دولتی، ۶(۳)، ۵۴۲-۵۲۳.

صمدی، عباس، و کیوان، نادیا (۱۳۹۲). بررسی نقش هوش هیجانی مدیران در برقراری ارتباطات اثربخش (مورد مطالعه: بانک ملت). نشریه مدیریت دولتی، ۵(۱)، ۱۴۸-۱۲۹.

عاشقی، حسن، و قهرمانی، محمد (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد، مولفه‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۷۶-۵۷.

عباس‌پور، عباس، و احمدی، منیژه (۱۳۹۵). ارائه مدل شایستگی‌های سربازان سازمان بازرسی کل کشور. نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۱۰)، ۱۲۴-۹۵.

فانی، علی‌اصغر؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن، و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتارهای سیاسی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۱)، ۲۲۱-۱۹۳.

قربانی، نیما (۱۳۸۰). مهندسی رفتار ارتباطی. انتشارات سینه‌سرخ.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی تحلیل کاربردی. انتشارات ترمه.

میرمحمدی، سیدمحمد، و ایزدخواه، محمدمهدی (۱۳۹۰). بکارگیری مدل کارت امتیاز متوازن (BSC) در ارزیابی اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳(۳)، ۳۱-۱۵.

ناوی‌پور، حسن (۱۳۹۲). تبیین فرایند طراحی مدل شایستگی ارتباطی مدیران بیمارستان‌های شهر تهران. پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

هوشیار، وجیهه، و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. نشریه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۹۲)، ۶۸-۵۵.

- Aubato, S. (2006). *Make the Connection: Improve Your Communication at Work and at Home*: Rutgers University Press.
- Catalano, H., & Catalano, C. (2015). The Contribution of Pedagogical Teaching Practice Activities on the Development of Communicative Competence of the Students Future Teachers for Preschool and Primary School-Ascertaining Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209(1), 109-115.
- Corn, S. (2013). *Superiors' Conflict Management Behaviors and Its Relationship to Their Level of Communicative Competence*. (Master of Arts), University of Akron.
- Dziekoński, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182(1), 171-184.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*: Stanford University Press.
- Fan, L., Fei, J., Schriever, U., & Fan, S. (2017). The Communicative Competence of Chinese Seafarers and Their Employability in the International Maritime Labour Market. *Marine Policy*, 83(1), 137-145.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. *Research in Multi-Level Issues*, 1(1), 179-254.
- Gbadamosi, G. (2004). Academic Ethics: What Has Morality, Culture and Administration Got to Do With Its Measurement? *Management Decision*, 42(9), 1145-1161.
- Glaser, J. E. (2016). *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*: Routledge.
- Gong, Y. (2018). Teacher Identity, Teacher Cognition and Teacher Instructional Practices in the Teaching of Intercultural Communicative Competence: A Mixed Methods Study on Chinese Language Teachers. *HKU Theses Online (HKUTO)*.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing Communicative Leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165.
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., ... Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *The Journal of Business Communication*, 50(2), 152-169.
- Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82(1), 238-252.



- Lammers, J., Stapel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). Power Increases Hypocrisy: Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior. *Psychological Science*, 21(5), 737-744.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3(1), 681-687.
- MacDonald, S. (2017). Introducing the Model of Cognitive-Communication Competence: A Model to Guide Evidence-Based Communication Interventions after Brain Injury. *Brain Injury*, 31(13-14), 1760-1780.
- McDowell, T. (2004). *Fun At Work: Scale Development, Confirmatory Factor Analysis, and Links to Organizational Outcomes*: Alliant International University, San Diego.
- Nadeem, M. U., Mohammed, R., & Dalib, S. (2020). Retesting Integrated Model of Intercultural Communication Competence (IMICC) on International Students from the Asian Context of Malaysia. *International Journal of Intercultural Relations*, 74(1), 17-29.
- Ontario, C. o. N. o. (2014). Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice: College of Nurses of Ontario Toronto, ON.
- Purhonen, P. (2007). Interpersonal Communication Competence in SME Internationalization. *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network*, 1(2), 1-16.
- Reff, G. (2013). Interviews: *Competency Based Starting Point Series*: University of Ulster.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming A Person: A Therapist's View of Psychology*, Boston: Houghton Mifflin.
- Ruben, B. D., & Kealey, D. J. (1979). Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(1), 15-47.
- Sadornil, T. (2019). *Project Manager's Communicative Competence in Customer Interface. A Case Study in a Global Manufacturing Company*. (Master of Science in Economics and Business Administration), Aalto University School of Business.
- Sarkar, S. (2013). Competency Based Training Need Assessment-Approach in Indian Companies. *Organizacija*, 46(6), 253-263.
- Service, R. W. (2005). CQ: The Communication Quotient for IS Professionals. *Journal of Information Science*, 31(2), 99-113.
- Singh, P. (2013). Influence of Leaders Intrapersonal Competencies on Employee Job Satisfaction. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 12(10), 1289-1302.

- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 226-234.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (2009). *The Dark Side of Interpersonal Communication*: Routledge.
- Srivastava, S. K. (2010). Shaping Organization with E-HRM. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(1), 47-50.
- Stone, A., Russell, R., & Patterson, K. (2003). *Transformational Versus Servant Leadership-A Difference in Leader Focus, Servant Leadership Roundtable*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 17(1), 273-285.
- Tuan, V. V. (2017). Communicative Competence of the Fourth Year Students: Basis for Proposed English Language Program. *English Language Teaching*, 10(7), 104-122.
- Wilson, I. (2003). *The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times*: Greenwood Publishing Group.
- Yeke, S., & Semerciöz, F. (2016). Relationships between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 313-319.